

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**

DISSERTAÇÃO

"... SE A COISA É POR AÍ, QUE AUTOGESTÃO É ESSA?"

**Um estudo da experiência "autogestionária" dos
trabalhadores da Makerli Calçados.**

Maurício Sardá de Faria

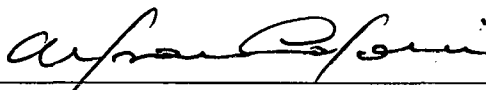
Florianópolis, outubro de 1997.

"...SE A COISA É POR AÍ, QUE AUTOGESTÃO É ESSA?"

Um estudo da experiência "autogestionária" dos
trabalhadores da Makerli Calçados.

Maurício Sardá de Faria

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em
Administração (Área de Concentração: Organização e Gestão) e aprovada
em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Nelson Colossi
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. Pedro Antônio Vieira, DR.
Orientador



Profª. Lúcia Bruno, DRa.
Membro



Profª. Valeska Nahas Guimarães, DRa.
Membro

AGRADECIMENTOS

Mesmo correndo o risco de esquecermos alguns nomes que também contribuíram para a realização desta pesquisa, gostaríamos de registrar nosso agradecimento as seguintes pessoas:

- Em primeiro lugar, a toda minha família pelo “suporte” e paciência, além daqueles que se dedicaram a “cobrança”, nomeadamente ao Aco, Helô, Néia, Diogo, Evandro, Dani, Gê e Nete;
- Ao Prof. Pedro Antônio Vieira, pela orientação e amizade;
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, em especial aos professores Emi José Seibel e Silvino Assman;
- Aos funcionários da Secretaria do Curso Márcio, Marilda e Grasiela e Sílvia;
- Pelo acolhimento, agradeço aos dirigentes e funcionários do Sindicato dos Sapateiros de Franca, sobretudo Rubens, Jorginho, Valdir, Messias e Neide;
- Pela discussão e solidariedade e momentos de relaxamento, aos colegas do curso Mariana, Andréa, Alaor, Hans, Zé Renato, Rogério, Benílson, Cal, Fê, Marta, Sebastião, Luiz e Bete;
- A Adri, pela amizade e carinho durante grande parte deste caminho;
- Aos trabalhadores da Makerli, em especial à Márcia, Pim, Buiú, Júlio, Vera e Boeno;
- Aos amigos que não deixaram que a “máquina emperrasse”, como Mendonça, Marco, Suzana, Ricardo, Ana, João Batista e Valdir;
- Aos dirigentes da CUT/SC, pelo apoio na reta final.
- Pela relação especial que estabelecemos e por toda força que deram, agradeço aos colegas João Félix (Gimino), Paulo, Évelim, Lúcia, Luzia, Rami e, pelo carinho com que realizou a correção do texto, à Cristiane (Cris);

Título: "...se a coisa é por aí, que autogestão é essa?" Um estudo da experiência "autogestionária" dos trabalhadores da Makerli Calçados.

SUMÁRIO

<i>Agradecimentos</i>	<i>iv</i>
<i>Sumário</i>	<i>v</i>
<i>Lista de entrevistados</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Quadros e Tabelas</i>	<i>viii</i>
<i>Resumo</i>	<i>ix</i>
<i>Abstract</i>	<i>x</i>

INTRODUÇÃO..... 01

I - DO FECHAMENTO DA EMPRESA AO INÍCIO DA "AUTOGESTÃO"

"Porque ninguém acreditava. 'Onde já se viu isso, a gente comprar essa empresa?'. "

Introdução.....	07
I.1 A crise na Makerli e a gênese da "autogestão".....	07
I.2 A construção do projeto.....	14
I.3 A liberação do empréstimo e o início das atividades.....	25
I.4 A primeira redução do número de "donos".....	37

II - PROCESSO DE TRABALHO E RELAÇÕES SOCIAIS DE PRODUÇÃO

"O espírito da Sândalo ronda aqui dentro ainda."

Introdução.....	42
II.1 O chão da fábrica e o processo de trabalho.....	42
II.2 Os chefes e a hierarquia.....	48
II.3 A desigualdade nos rendimentos e a fragmentação dos trabalhadores.....	60
II.4 Ser "dono" e ser demitido: a inferiorização dos trabalhadores.....	70

III - OS CONSELHOS E AS ASSEMBLÉIAS NA MAKERLI

"Porque aquelas paredes continuam do mesmo jeito, ainda não houve ninguém que pudesse derrubar."

Introdução.....	85
III.1 Conselho deliberativo: decidir ou "amortecer" conflitos?.....	86
III.2 A transformação em S/A. e o novo conselho dos gestores.....	98
III.3 Os conselhos nos tempos de S/A.....	111
III.4 As assembleias na Makerli.....	134

IV - O CONTEÚDO DA "AUTOGESTÃO" NA MAKERLI

"...se os trabalhadores são donos, então vamos trabalhar todo mundo igual. Pró que o chefe?"

Introdução.....	149
IV.1 Autogestão ou Co-gestão? A Makerli sob o ângulo da participação.....	151
IV.2 "Autogestão": uma nova forma de relação capital-trabalho?.....	170
IV.3 Falam os trabalhadores: não é autogestão!.....	187
IV.4 O que é autogestão.....	201
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	214
APÊNDICE ÚNICO : O Colápsio da Experiência da Makerli.	218
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	225
ANEXOS	

Anexo 1 - Organogramas

Anexo 2 - Croqui da empresa

Anexo 3 - Estatuto da Associação dos Funcionários da Makerli Calçados

LISTA DOS ENTREVISTADOS

- Valdair de Oliveira (Buiu) - Cortador / Conselho Deliberativo
- Eurípides Pimenta (Pim) - Modelista / Conselho Deliberativo
- Márcia Pessoni - Pespontadora / Conselho Fiscal
- Adenilson Bueno - Blaqueador / Conselho Deliberativo
- Júlio Cezar Soares - Cortador / Conselho Deliberativo
- Evaldo - Blaqueador / Conselho Deliberativo
- Cláudio Lima - Modelista / Conselho Fiscal
- Carlos - Pespontador
- Rosalva - Bordadeira
- Ivanil - Controle de Qualidade
- Vera - Pespontadora
- Sinésio Rodrigues - Chefe do Pesponto
- Agnaldo da Silva - Chefe do Corte
- Jaime Lopes - Gerente de Produção
- Siribeli - Engenheiro de Qualidade
- Cezar R. da Silva - Diretor Financeiro
- Marcos A. Anareli - Diretor Presidente
- Rubens Facirolli - Presidente do Sindicato
- Jorge Luiz Martins - Dirigente Sindical e ex-presidente do Sindicato
- Valdir Barbosa - Dirigente Sindical
- Aparecido de Faria - Diretor da ANTEAG
- Arsênio Rodrigues da Silva - Comissão de Fábrica da Peticamps
- Rosalvo C. dos Santos - Comissão de Fábrica da Peticamps

LISTA DE QUADROS E TABELAS

TABELA I - Produção e mão-de-obra ocupada nas indústrias de calçados de Franca (1984-1993).....	10
QUADRO I - Composição da "comissão de trabalhadores".....	16
QUADRO II - Composição dos órgãos consultivos e deliberativos.....	32
QUADRO III - Distribuição salarial da Makerli (fevereiro/95).....	62
QUADRO IV - Trabalhadores eleitos para os conselhos da Associação dos Funcionários.....	98
QUADRO V - Composição dos conselhos deliberativo e fiscal nos tempos de S/A.....	113

Título: “...se a coisa é por aí, que autogestão é essa?” Um estudo da experiência “autogestionária” dos trabalhadores da Makerli Calçados.

RESUMO

Na última década, tem sido cada vez mais freqüente no Brasil os trabalhadores assumirem o controle acionário de empresas que, de outra maneira, encerrariam as atividades. Essas empresas passaram a ser denominadas “autogestionárias”, contando atualmente com uma Associação Nacional. Essa pesquisa é o resultado de um estudo aprofundado do caso da Makerli Calçados, na cidade de Franca (SP), onde os trabalhadores iniciam o processo de “autogestão” em 1993.

Procura-se contribuir na discussão dessas práticas resgatando historicamente essa experiência, verificando de que forma realizam-se as práticas produtivas, o papel dos conselhos e das assembléias e o significado que os trabalhadores e gestores da empresa atribuem ao termo autogestão. O referencial analítico do estudo situa-se no campo da autonomia operária, onde a autogestão significa a gestão pelos próprios trabalhadores das suas reivindicações e das suas lutas, tomando consciência nesse processo de que podem gerir a empresa e a sociedade.

Title: “...If the way is this, what is this self-management ?” A study of a self-managed experience of the workers from Markeli Shoes Company.

ABSTRACT

In the last decade, a situation where the workers take control of the shares of companies which otherwise would fail has been taking place very often in Brazil. These companies began to be called “self-managed”. Nowadays, there is a National Association. This research is a result from a deep study of the Makerli’s (a shoe company), in the Franca city-SP, where the workers started the “self-management” process in 1993.

This research seeks to contribute in the discussions about such practices reviewing historically this experience, verifying how the productive practices are held, the role of the boards and assembly and the meaning given by the workers and managers of the company to the “self-managment” term. The analytical reference of this study is in the labour’s autonomy field, where the self-management term means the managment by the own workers of their complaints and their struggles, being aware in that process that they can manage the company and the society.

INTRODUÇÃO

Na última década, tem sido cada vez mais freqüente os trabalhadores assumirem o controle acionário de empresas que, de outra maneira, encerrariam as atividades. Trata-se de uma prática a que recorrem para evitar o desemprego e, com isso, minimizar os efeitos da crise em um determinado setor produtivo. Essas empresas passaram a ser denominadas "autogestionárias" e um sinal da crescente importância que vêm assumindo foi a criação, em 1994, da Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogeridas - ANTEAG.⁽¹⁾

O primeiro contato que tivemos com esse tipo de experiência ocorreu em meados de 1992, num debate em Criciúma/SC sobre a luta dos mineiros da Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá - Massa Falida CBCA -, em processo de "autogestão" desde 1987. Nessa ocasião, lideranças da mina e dirigentes sindicais debateram com o Prof. Maurício Tragtenberg os impasses colocados pela situação jurídica da empresa (Massa Falida), pela crise no setor carbonífero e pelas relações de trabalho desenvolvidas no subsolo.⁽²⁾

Do encontro com a CBCA resultou a monografia apresentanda naquele ano para conclusão do curso de administração.⁽³⁾ Nesse trabalho, além de um resgate histórico dessa experiência, procuramos entender os fundamentos das relações de trabalho a partir da cultura político-administrativa vigente, verificando os elementos que superavam e os que reproduziam as relações de cunho patrimonial que predominavam na época do padrão. O referencial teórico que norteou esse estudo, no entanto, se permitiu a problematização de algumas faces do poder na mina, revelou-se insuficiente para avançar na discussão da problemática da autogestão operária e dos seus limites no capitalismo.

Sendo recentes, essas experiências de "autogestão" no Brasil não tem sido ainda devidamente estudadas. Da bibliografia existente⁽⁴⁾, destaca-se a pesquisa de Fantim

¹ - Estavam presentes no Encontro que criou a ANTEAG representantes de 11 empresas em "autogestão" ou que negociavam a transferência da propriedade para os trabalhadores. Dentre estas empresas, destacam-se: Makerli Calçados (Franca/SP); Remington (Rio de Janeiro/RJ); Cobertores Parahyba (São José dos Campos/SP); Cerâmica Matarazzo (São Caetano/SP); CBCA (Criciúma/SC); Skillcoplast (Diadema/SP); Hidrophoenix (Sorocaba/SP).

² - Na ocasião, Maurício Tragtenberg manifestou seu entendimento de que a experiência da CBCA não era, na realidade, uma autogestão, e sim uma co-gestão. CBCA Hoje - Órgão informativo dos trabalhadores da CBCA. Ano I, nº 3. Fev.-Mar./92. Criciúma/SC. p.4.

³ - FARIA, Maurício. Massa Falida CBCA: proposta de leitura weberiana numa experiência de gestão operária. Florianópolis, UFSC, 1992. [Monografia de Conclusão do Curso de Administração].

⁴ - Levantamos três estudos sobre experiências "autogeridas", que são: SILVA, Lorena Holzmann da. Operários sem padrão: estudo da gestão das Cooperativas Wallig. São Paulo: USP, 1992. [Tese de Doutorado em Sociologia]; FANTIM, Márcia. Os significados da experiência de gestão de uma mina

sobre a experiência da CBCA, onde a autora mergulha no cotidiano das relações de trabalho com o objetivo de verificar "a relação existente entre práticas culturais e relações de poder".⁽⁵⁾ Para a autora, como resultado da luta em que os trabalhadores tiveram uma participação ativa, "a mina está sob controle dos trabalhadores", e "quanto a isto, não há a menor dúvida".⁽⁶⁾ Ao mesmo tempo, afirma que "é mais correto caracterizá-la ainda como uma tentativa, como um processo de luta para uma efetiva gestão dos trabalhadores".⁽⁷⁾ Verifica-se nesta análise uma nítida contradição, pois como os trabalhadores podem deter o controle e não gerirem a empresa?

A autora não pôde evitar essa contradição, como fica claro quando afirma que "o poder máximo, antes centralizado na figura do patrão está agora nas mãos do conjunto dos trabalhadores que o exercem através da Assembléia Geral", tendo que ponderar logo em seguida que "há uma distância entre o exercício do poder formal e do poder real", sendo que "na prática a distância se manifesta na dinâmica das assembléias, na pouca participação dos operários, no processo de tomada de decisão, na correlação de forças".⁽⁸⁾ Essa análise reflete a situação ambígua vivenciada pelos trabalhadores da CBCA e que nos parece ser inerente a esse tipo de experiência no capitalismo.

Sendo assim, estas experiências ditas "autogestionárias" estão enredadas nos limites institucionais do próprio sistema, não se podendo avaliar suas potencialidades emancipatórias antes de conhecer claramente esses limites. Para avançar em direção a esse conhecimento, nos parece indispensável responder pelo menos as seguintes perguntas: o fato de terem os trabalhadores tomado em suas mãos a propriedade dos meios de produção é suficiente para designarmos essas experiências de autogestionárias? Como proprietários, qual o controle que os trabalhadores passam a deter sobre suas atividades no processo de trabalho? Em que medida se atenua nessas empresas a separação entre dirigentes e dirigidos? Enfim, apontam essas experiências para uma possibilidade de ruptura com o modo de produção capitalista ou o reproduzem sob nova forma?

pelos trabalhadores em Criciúma/SC nas malhas das relações de poder. Florianópolis, UFSC, 1992. [Dissertação de Mestrado em Antropologia Social]. TIRIBA, Lia Vargas. Autogestão e chão-de-fábrica: um ensaio inspirado nos trabalhadores da Remington. Rio de Janeiro, UFF, 1994. [Relatório de Pesquisa]. Sobre esse último estudo voltaremos a falar no Capítulo I.

⁵ - FANTIM, M. Os significados da experiência... Op., cit., p.7. [grifos da autora] A autora define a problemática da pesquisa em dois eixos: "1) Explicitar as relações de poder que se entrecruzam nas relações de trabalho principalmente aquelas estabelecidas entre os trabalhadores e as chefias e a direção da empresa. Quais as mudanças imprimidas, o tratamento dado aos conflitos, as formas de resistência, as formas organizativas (Comissão de Mina), os movimentos desenvadeados. 2) Revelar quais os significados, qual a percepção dos mineiros frente a esta experiência de gestão dos trabalhadores na CBCA." Id., ibid., p.13.

⁶ - Id., ibid., p.158.

⁷ - Id., ibid., ibidem.

⁸ - Id., ibid., pp.157-158.

Com essas perguntas, estamos situando o problema da autogestão no debate da experiência histórica do movimento operário. Pretendemos contribuir para o avanço da discussão dessas práticas numa perspectiva emancipatória, na qual a autogestão é concebida no campo da autonomia operária.

Nesse campo teórico, a autonomia operária é entendida como prática social em que os trabalhadores, na luta contra o capital, criam relações sociais de novo tipo, antagônicas ao capitalismo. A autogestão significa a gestão pelos próprios trabalhadores das suas reivindicações e das suas lutas, tomando consciência nesse processo de que podem gerir a empresa e a sociedade. Alguns momentos históricos da autogestão foram a Comuna de Paris (1871), a Revolução Russa de 1917, a revolução camponesa na Ucrânia (1918-20), a Guerra Civil Espanhola (1936-39).

Sob esse prisma, não pode-se afirmar que os trabalhadores gerem a empresa por existir uma cláusula no seu estatuto que o indica, bem como não basta a existência de uma comissão ou conselho de fábrica para que vejamos esta instituição como expressão do poder dos trabalhadores. Ou seja, como lembra Castoriadis, "o conselho não é uma instituição 'miraculosa'. Ela não pode ser a expressão dos trabalhadores se os trabalhadores não se decidirem exprimir através dele".⁽⁹⁾

Para respondermos as questões anteriormente levantadas, optamos pela realização de um estudo aprofundado do caso da Makerli Calçados. Tomamos conhecimento dessa experiência, também denominada de "autogestão"⁽¹⁰⁾, em meados de 1993. Esse caso nos chamou a atenção porque, ao contrário das experiências existentes na época, iniciou com o quadro falimentar solucionado. Os trabalhadores não assumiram uma "massa falida", mas fundaram uma associação e adquiriram a maquinaria dos antigos proprietários, contando para isso com um financiamento do Banco do Estado de São Paulo (BANESPA). Além disso, teve essa experiência influência direta na criação da Asssociação acima mencionada.

Estabelecemos um primeiro contato para coleta de informações no início de 1994, quando visitamos a fábrica, conversamos com um diretor da empresa e com dirigentes do Sindicato dos Sapateiros de Franca. Realizamos outra sondagem no mês de agosto do mesmo ano, onde coletamos novos materiais e asseguramos a "abertura" da empresa para a realização da pesquisa. As entrevistas foram realizadas em dezembro de 1994. Entrevistamos os trabalhadores dentro da empresa, nos sendo cedida para isso a sala de testes, localizada no lado externo do prédio. Duas lideranças dos trabalhadores e membros do conselho deliberativo foram entrevistados na sede do sindicato e um membro do conselho nos deu seu depoimento em sua residência. As entrevistas com

⁹ - CASTORIADIS, Cornélius. **Socialismo ou barbárie**: o conteúdo do socialismo. São Paulo: Brasiliense, 1983. p.81.

¹⁰ - Utilizaremos o termo autogestão entre aspas quando nos referirmos à essas experiências, por ser exatamente a utilização do termo um dos nossos questionamentos.

dois diretores da empresa e com o gerente de produção se deram na sala dos mesmos. Três dirigentes sindicais foram entrevistados no sindicato.

Iniciamos as entrevistas a partir de um roteiro pré-estruturado, que foi sendo avaliado e redefinido na medida em que surgiam novos problemas para serem investigados. Abordamos no roteiro, fundamentalmente, a história de vida dos participantes, as relações vigentes na época do patrão, o processo inicial da experiência, as novas relações entre os trabalhadores e destes com os chefias e a direção da empresa, o caráter dos conselhos existentes e das assembléias e o significado que atribuíam à autogestão.

As entrevistas foram registradas através de um gravador e, em alguns casos, retornamos ao entrevistado para esclarecer algumas dúvidas e aprofundar outros pontos. Realizamos uma nova entrevista com o mesmo depoente quando percebíamos, na medida em que ganhávamos a "confiança" dos trabalhadores, que houve a "dissimulação" em algumas respostas. Essa insegurança inicial dos trabalhadores justificava-se, em parte, por estarmos acompanhado quase sempre pelo engenheiro de qualidade da empresa, embora nos momentos das entrevistas ficássemos a sós com os trabalhadores. Esse profissional, cabe registrar, nos solicitou sem rodeios para ouvir as gravações, o que, obviamente, foi-lhe negado. Esse tipo de atitude revela o "clima" existente no chão-da-fábrica, o que gerava desconfiança nos trabalhadores. Exemplo disso foi a solicitação por um dos trabalhadores, no meio da entrevista, para que apresentássemos um documento de identificação da universidade, da seguinte maneira: *"e outra, sei lá, eu tô aqui conversando com você e tudo, mas eu tô até desconfiado de você aqui. Porque você pode ser até contratado dos homens"*. Apesar disso, podemos dizer que não encontramos obstáculos durante a coleta dos dados.

Organizamos a exposição do resultado da nossa pesquisa em quatro capítulos: no primeiro, abordaremos o fechamento da empresa pelos patrões e o surgimento da proposta de reabertura da fábrica, a construção do "projeto de autogestão" e o reinício das atividades. No segundo capítulo, veremos como realizam-se as práticas produtivas, como conforma-se o processo de trabalho, a hierarquia e as relações dos trabalhadores entre si e com os chefes no chão-da-fábrica. No terceiro capítulo, estudaremos o papel e a atuação dos conselhos criados na estrutura de poder da empresa e qual o caráter das assembléias realizadas. Veremos como se dá a transformação da empresa em S/A e as alterações que daí decorrem nos conselhos e na direção da empresa. No quarto capítulo, discutiremos o significado que os trabalhadores e gestores atribuem ao termo autogestão e apresentaremos o nosso entendimento sobre esse conceito. Por fim, sintetizaremos nas considerações finais os principais resultados dessa pesquisa.

CAPÍTULO I

DO FECHAMENTO DA EMPRESA AO INÍCIO DA AUTOGESTÃO

*“Porque ninguém acreditava. ‘Onde já se viu isso,
a gente comprar essa empresa?’.”*

Introdução

No dia 2 de dezembro de 1991, a Indústria de Calçados Makerli entrega os avisos-prévios a todos os seus 482 funcionários, anunciando assim o encerramento das atividades para o final daquele ano. No entanto, surge como alternativa ao fechamento da empresa e ao desemprego a proposta de compra dos maquinários fabris pelos trabalhadores, o que possibilitaria a manutenção das atividades da empresa sem a presença dos antigos proprietários, passando a fábrica a funcionar de forma "autogestionária".

Neste capítulo, procuraremos analisar esse processo, desencadeado pela decisão dos antigos proprietários de fechar a empresa, e as condições que marcaram a sua reabertura. Veremos de que maneira se dá a construção da proposta de "autogestão", as negociações daí decorrentes e a atuação do quadro administrativo, dos trabalhadores e do sindicato nesse percurso.

Na seção I.1, veremos como surge a proposta de manter a fábrica em funcionamento mediante a sua "compra". Na seção I.2, analisaremos os modelos apresentados para a realização da transferência da propriedade para os trabalhadores. Na seção I.3, abordaremos a definição jurídica adotada para a "autogestão" e a preparação para o início das atividades. Por fim, na seção I.4, veremos qual a solução encontrada para a redução dos recursos liberados pelo BANESPA para a reabertura da fábrica.

I.1 A "crise" na Makerli e a gênese da "autogestão"

A decisão do Grupo Sândalo por desativar a unidade Makerli⁽¹⁾ irá tomar de surpresa seus trabalhadores. Até então, no chão-da-fábrica, nada acena para tal medida, pois, naquele momento, a empresa opera quase no limite de sua capacidade instalada, produzindo em média dois mil pares de sapato por dia, 44% deste montante destinado à exportação.

Os motivos que levam à decisão pelo encerramento das atividades, segundo a direção da empresa, são principalmente "a crise" que atravessa o setor em 1991,

¹ - A Makerli inicia a produção de calçados na década de 40, sendo anexada ao Grupo Sândalo em meados de 1981, integrando o grupo formado pelas empresas Sândalo (fabricante de calçados), Sambinos (produtos pré-fabricados, como o solado, salto. etc.) e três lojas no interior de São Paulo. No momento do fechamento, a Makerli encontra-se entre as 12 maiores empresas de Franca, a 8ª em volume de exportação.

responsável pelo elevado endividamento da fábrica, e o acirramento do conflito no interior do quadro familiar que administrava as empresas do grupo.

Esta queda na produção da indústria calçadista nacional reflete, sobretudo, o conjunto de medidas liberalizantes implementadas pelo governo Collor com o intuito de inserir o Brasil na economia mundial internacionalizada e impulsionar a "modernização" dos processos produtivos nacionais, mediante a sua desregulamentação e abertura à concorrência externa. Esses mecanismos irão determinar uma redefinição da posição do setor calçadista no mercado mundial, confrontando-o com os parâmetros competitivos internacionais.⁽²⁾

Para o setor calçadista nacional, essa nova situação implicará na caducidade de algumas vantagens comparativas, como a disponibilidade de mão-de-obra a baixo custo e uma política interna de incentivo à exportação. Isso torna urgente a realização de ajustes tecnológicos e organizacionais no processo produtivo para fazer face aos demais produtores externos, tais como Espanha, Itália, os chamados Tigres Asiáticos (Coreia do Sul, Taiwan e Hong Kong), China, Filipinas, Indonésia, e Tailândia.⁽³⁾

Não pretendemos analisar a evolução do setor calçadista nacional, o que exigiria fazê-lo em relação ao quadro competitivo internacional. Queremos apenas destacar que essa "crise" se expressa no pólo calçadista de Franca mediante a redução das exportações de 9 milhões de pares em 1990 para 7 milhões em 1991, enquanto a produção destinada ao mercado interno apresenta uma queda de um milhão de pares (18 milhões de pares em 1990 e 17 milhões em 1991). A redução no volume de pares exportados adquire ainda maior amplitude em função do tipo de produto destinado a esse mercado, sobretudo o sapato masculino de couro que contém maior valor agregado. A evolução da produção de calçados e do volume de empregos podem ser verificadas na Tabela 01, onde se percebe que os processos de ajuste estão sendo implementados desde 1987, quando ocorre a maior queda da produção de calçados em Franca.⁽⁴⁾

² - Sobre os alcances e implicações da Política Industrial e de Comércio Exterior do governo Collor, ver BAPTISTA, Margarida Afonso Costa. Política industrial e desestruturação produtiva. In: **Crise brasileira: anos 80 e governo Collor**. São Paulo: Instituto Cajamar/ DESEP - CUT, 1993.

³ - Sobre a evolução do quadro competitivo internacional do setor de calçados, nos baseamos em PICCININI, Valmíria Carolina. **L'Industrie de la chaussure brésilienne face aux mutations internationales. Strategies et politique du personnel des entreprises de la region de "Vale dos Sinos"**. Grenoble: Université de Sciences Sociales de Grenoble II - IREP. 1990. [Thèse de Doctorat d'Economie du Travail et de la Production]. E, COSTA, Achyles Barcelos da. Competitividade na indústria de calçados. In: COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. (coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, São Paulo: Papirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

⁴ - Podemos perceber pelos dados da Tabela 01 que, após a "crise" de 1987, as empresas passam a implementar os ajustes tecnológicos e organizacionais tendo em vista o aumento da produtividade, de forma que a recuperação do volume de produção não acompanhou o número de trabalhadores ocupados.

Tabela 01: Produção e mão-de-obra ocupada nas indústrias de calçados de Franca (1984 - 1993)

Ano	Produção de Sapatos (milhões de pares)			Empregos Diretos
	M. Interno	M. Externo	Total	
1984	15,0	17,0	32,0	34.509
1985	18,0	12,0	30,0	32.169
1986	26,0	9,0	35,0	36.609
1987	9,0	8,0	17,0	26.704
1988	15,0	9,0	24,0	29.408
1989	17,5	9,5	27,0	29.572
1990	18,0	9,0	27,0	27.088
1991	17,0	7,0	24,0	24.939
1992	15,0	10,7	25,7	26.901
1993	17,0	14,5	31,5	27.364

Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca.

Nesse período de instabilidade econômica e reorganização produtiva capitalista, a Makerli atinge o estado de pré-falência, com uma dívida em torno de CR\$ 1,9 bilhão. Entretanto, se o montante do endividamento tem influência na decisão de encerrar as atividades, a crise particular porque passa o quadro familiar que administra a empresa acentua essa realidade, inviabilizando qualquer esforço para o seu saneamento. Esse fato é assim compreendido por um assessor da diretoria na época:

"A Makerli antiga era uma indústria tradicional que tinha alguns problemas. Ela era uma das empresas de um grupo de três indústrias e mais três lojas e houve um tempo em que a direção da indústria começou a ter problemas societários. A briga ficou muito séria porque a composição acionária de cada uma era diferente da outra e isso trouxe um problema muito sério, porque quem queria defender os interesses de lá, fatalmente prejudicava essa unidade aqui; quem defendia pra cá, tava prejudicando a outra. (...) Nós percebíamos isso claramente nos diálogos, nas instruções, nós estávamos prevendo que a empresa não iria a lugar nenhum se continuasse daquele jeito. Até que chegou um belo dia, eles fizeram uma reunião e, no meio da discussão, resolveram desativar a unidade. A empresa tinha dificuldades de caixa, dificuldades financeiras. Mas economicamente ela estava muito bem, tinha carteira de pedido, tinha tudo." (Marcos, Diretor-presidente)⁽⁵⁾

Desse modo, pensamos que a decisão pelo fechamento das empresa resulta das dificuldades enfrentadas pela direção para implementar as reestruturações no processo de trabalho exigidas pelo cenário competitivo internacional, uma vez que as fissuras internas no quadro familiar dirigente impedem a aplicação dos ajustes necessários à reversão da espiral de endividamento. Essa situação nos leva a crer que a estratégia

⁵ - Os cargos dos depoentes são os ocupados quando realizamos a coleta de dados, em dezembro de 1994.

para preservar as demais empresas do grupo consiste em "sacrificar" a unidade Makerli. Com isso, criam-se as condições para que os ajustes sejam realizados nas demais fábricas do grupo, buscando-se o aumento da produtividade através do investimento em novas tecnologias e/ou re-organização do processo de trabalho, ou mediante a intensificação do ritmo das atividades dos trabalhadores, para o qual o fechamento da Makerli forneceria o "ambiente propício".

A entrega dos avisos-prévios na manhã do dia 2 de dezembro atinge ao mesmo tempo os trabalhadores e os funcionários administrativos da empresa, repercutindo porém de forma diferenciada nesses dois setores. Os trabalhadores, atingidos de surpresa, manifestam sua revolta paralisando as atividades ao meio dia.

"Foi uma surpresa pra todo mundo, porque eles chegaram lá e entregaram o aviso desde a diretoria até a faxineira, entregaram o aviso pra todo mundo. Ele [o diretor] falou que pra gente receber a gente tinha que acabar um sapato que tava lá. Aí foi onde ninguém quis saber e foi quando o sindicato entrevistou, conversou com o pessoal: 'não, vocês têm que trabalhar senão vocês não recebem'."
(Buiu, cortador)

A notícia do encerramento das atividades na empresa gera revoltas e indignações nos trabalhadores, que paralisam a fábrica e comunicam o ocorrido ao sindicato da categoria⁽⁶⁾. Acionado pelos trabalhadores, o sindicato realiza uma assembléia nas dependências da empresa, deflagrando uma greve de protesto às demissões, ainda que a intenção inicial dos dirigentes sindicais fosse a busca de uma solução "rotineira", no sentido de garantir o pagamento dos direitos trabalhistas⁽⁷⁾. Até esse momento, não se verifica qualquer proposta alternativa ao fechamento da empresa, na medida em que os trabalhadores buscam na greve apenas fazer com que os proprietários reconsiderem a decisão tomada e mantenham a fábrica em funcionamento.

No entanto, no vácuo entre os proprietários e os trabalhadores - precisamente no interior dos funcionários administrativos -, encontra-se em gestação uma proposta visando a manutenção das atividades da Makerli. O *staf* administrativo, ocupantes dos cargos de gerência, informados antecipadamente da decisão dos proprietários,

⁶ - O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Franca, fundado em 1943, manteve uma atuação meramente corporativa e assistencialista até 1982, tendo a sua frente lideranças consideradas "pelegas", que defendiam abertamente a colaboração de classes. No bojo das oposições operárias que despontaram no país a partir de 1978 e do surgimento do "novo sindicalismo", a chapa de oposição ganha as eleições do sindicato em 1982, sendo suas lideranças oriundas dos movimentos ditos "igrejeiros", sobretudo da Pastoral Operária. Participando da fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1983, o sindicato filia-se à ela no mesmo ano. Ver: CANOAS, José W. **Nas pegadas dos sapateiros: os sindicatos em Franca/SP**. Franca: UNESP-FHDSS / Prefeitura Municipal de Franca, 1993.

⁷ - "[o sindicato] veio e teve a assembléia dentro da fábrica; foi uma assembléia explicando que a gente tinha que terminar o sapato. Então, foi onde todo mundo tinha que compreender, trabalhar, pra ver se a gente conseguia terminar o sapato pra receber". (Buiu, cortador)

percebem o momento e, dias antes de ser anunciado o fechamento da fábrica, reúnem um grupo formado por gerentes, chefes de seção e alguns funcionários da administração e realizam uma discussão sobre a situação da empresa.

Na reunião deste "grupo de gestores", como assim o irá denominar a seguir um dos assessores da diretoria que convocou a reunião, visualiza-se a possibilidade de compra da empresa, da seguinte maneira:

*"... eu, então, a par dessa situação, convoquei uma reunião dos principais líderes dos gerentes, dos principais líderes de seção aqui da Makerli (...). Nós ficamos reunidos praticamente meio-dia, discutindo as alternativas e, dentro desse brainstorming que foi feito junto a esse grupo, com esse **grupo de gestores**, por assim dizer, grupo inicial, saiu várias idéias; (...) saiu uma idéia da gente pedir para a diretoria que nós, como gestores, líderes, gerentes do grupo Makerli, nós iríamos tocar a empresa pra eles e depois de sanear a empresa devolver pra eles. Mas aí também não achamos justo, [porque] a gente iria ficar com todo o trabalho e nenhum benefício. E surgiram outras idéias, como a de nós assumirmos a empresa como um todo, arrumando um financiamento e comprando a empresa. Então essa idéia foi aprovada por esse grupo." (Cezar, diretor-financeiro)*

*"A primeira idéia que surgiu foi de nós pegarmos a fábrica e trabalharmos pra manter os empregos, manter tudo aqui, faríamos um saneamento da fábrica e **pediríamos um afastamento da direção**; (...) Então não teria sentido um esforço extra da nossa parte. Então o que ocorreu foi que nós, melhorando a idéia, dissemos: '**oh, vamos comprar a fábrica**', uma **idéia maluca que vingou**. A partir daí, eles já tinham tomado a decisão que no dia 2 de dezembro eles dariam o aviso-prévio a todos os funcionários, inclusive a nós. Nós pedimos uma reunião com a direção e falamos pra eles dessa proposta e eles aceitaram na primeira." (Marcos, diretor-presidente)*

Essa proposta de comprar a fábrica recebe um sinal de apoio dos antigos proprietários⁸) e passa a depender apenas da aprovação dos trabalhadores, sobretudo porque o montante dos débitos trabalhistas gerados pelas demissões deve constituir parte dos recursos necessários à compra dos maquinários. A fim de obter o apoio dos

⁸ - O grupo Sândalo teria aceitado a proposta dos gestores porque *"...eles estavam apertados financeiramente e aquilo seria uma coisa boa. Eles não iriam conseguir vender a fábrica num lote fechado, tudo de uma vez. Iria demorar muito".* (Marcos, diretor presidente). Levanta-se também que essas negociações são facilitadas pelo fato de ser um dos gestores que pretende comprar a fábrica, precisamente o depoente acima, Marcos Anareli, genro de um dos antigos proprietários. Por certo que os laços familiares desobstruíram alguns canais de comunicação e facilitaram o acesso às informações da empresa. No entanto, pensamos que esse fato seria determinante e mereceria maior atenção se a proposta incorresse em alguma desvantagem para os ex-proprietários, o que parece não era o caso; ou ainda, e bem provavelmente, a proposta receberia outro tratamento se tivesse origem nos trabalhadores, mas também não foi o que aconteceu.

trabalhadores, representantes dos gestores divulgam essa proposta logo após a entrega dos avisos-prévios, quando os trabalhadores encontram-se paralisados no interior da empresa.

Nessa primeira reunião, no interior da fábrica, quando os representantes dos gestores expõem o projeto de compra da empresa aos trabalhadores, estes expressam sua surpresa com a proposta através de uma vaia, desconfiados de que o grupo segue as orientações do antigo proprietário, no sentido de "ganhar tempo" para a regularização dos débitos trabalhistas.

"Foi quando ele [o gerente] reuniu todo mundo lá no refeitório, expôs a idéia dele. Na época foi até vaiado. Nós vamos ele lá na hora que ele expôs. Porque ninguém acreditava. 'Onde já se viu isso, nós compramos essa empresa?' Então, ninguém acreditava nisso." (Buiu, cortador)

Entendemos que, além da desconfiança, a vaia dos trabalhadores demonstra ao mesmo tempo a surpresa diante da atitude dos gerentes, até recentemente "aliados naturais" do patrão. A mesma insegurança em relação à proposta dos gestores é encontrada nos dirigentes sindicais que, após tentarem em vão fazer com que os trabalhadores retomem as atividades na produção, solicitam ao DIEESE - Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Sócio Econômicas - um estudo para "*levantar o que tava acontecendo dentro da empresa*", porque "*nós não poderíamos jogar na mão dos trabalhadores um buraco sem fundo*". (Rubens, presidente do sindicato)

Antes de seguir o rumo tomado por essa proposta, fazemos aqui um parênteses para verificar, sob o ponto de vista das relações de classe, o que significava esta tentativa de aproximação entre os trabalhadores e o grupo que lança a proposta de comprar a empresa, o grupo de gestores. À primeira vista, podemos pensar que estes são também funcionários assalariados, diferenciando-se apenas por não estarem suas atividades relacionadas diretamente ao processo produtivo. Mas se assim fosse, porque tamanha desconfiança para com aqueles que apresentavam naquele momento uma proposta concreta para evitar os malogros do desemprego?

Pensamos que essa desconfiança e repulsa instintivas originam-se das diferentes funções desempenhadas no processo de produção. Sendo o capital⁹, em linhas muito gerais, uma relação social onde a força de trabalho é ininterruptamente desapossada da capacidade de se reproduzir independentemente, do produto e da organização do processo de produção, são capitalistas aqueles cujas funções no processo de produção realizam esse triplo desapossamento da força de trabalho, organizando e controlando o processo de trabalho. Ou seja, a relação social que

⁹ - Nos baseamos aqui no modelo desenvolvido por BERNARDO, João. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Cortês, 1991. Retomaremos algumas teses desse obra nos capítulos seguintes.

institui o capital como sujeito histórico, estabelece as classes capitalistas e a classe dos trabalhadores como predicados. Assim, não é em função do recebimento de "salário" que definem-se as classes sociais, na medida em que essas encontram sua determinação *principal* nas relações sociais de produção, que estabelecem um traçado especial ao desenvolvimento da divisão técnica do trabalho.⁽¹⁰⁾

Essa noção do capital como uma relação social merece um aprofundamento, e teremos oportunidade para fazê-lo em outro momento. Nossa intenção agora é apenas assinalar que a proposta de compra da empresa pressupõe inicialmente uma integração de propósitos entre classes antagônicas, sendo a forma assumida por essa integração delineada no curso das negociações.

A desconfiança demonstrada pelos trabalhadores espelha, assim, o antagonismo existente até então nas relações entre esses grupos, fazendo com que o grupo de gestores seja identificado com os antigos proprietários, com a personificação do capital, apesar da aparente condição de assalariados. São os funcionários administrativos que controlam a ação da força de trabalho e que exigem o cumprimento do ritmo e da disciplina da fábrica. São, portanto, indispensáveis ao capitalista individual para manutenção das relações sociais de produção, pois possuem o *savoir-faire* capitalista, o saber explorar a força de trabalho, mediante a organização do processo de trabalho e consequente apropriação do produto.

Assim, para dar prosseguimento ao projeto de compra da empresa, necessitava-se promover uma aproximação entre o grupo que lançou a proposta e os trabalhadores da empresa, a fim de superar a "barreira" de classe existente entre esses grupos sociais. Nessa direção, abordaremos a seguir a construção dessa relação ambígua e a participação do sindicato nesse processo, que resultou na definição do projeto de "autogestão" para a Makerli.

¹⁰ - "Uma classe social define-se pelo seu lugar no conjunto das práticas sociais, isto é, pelo conjunto da divisão social do trabalho, que compreende as relações de produção e as relações políticas e ideológicas." POULANTZAS, Nicos. **As classes sociais no capitalismo de hoje**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1975. p.14.

1.2 A construção do projeto

Durante os três dias em que os trabalhadores permanecem parados dentro da fábrica (de 02 a 04 de dezembro), os diálogos estabelecidos entre representantes do grupo de gestores, trabalhadores e sindicato são suficientes para atenuar a desconfiança desses últimos à proposta de compra da empresa. Assim, no dia 05 de dezembro, uma matéria aparece na imprensa com o título *"Indústria propõe autogestão para operários"*, indicando a possibilidade de uma "gestão da empresa pelos operários", que será "decidida" a partir de um "estudo de viabilidade econômica" elaborado por um técnico do DIEESE.⁽¹¹⁾

Note-se que o título da referida matéria - *"Indústria propõe autogestão..."*, atesta a corroboração dos antigos proprietários à proposta do grupo de gestores. A disposição dos proprietários em efetuar a transferência do patrimônio da empresa aos trabalhadores decorre dos resultados econômicos que tal transação possibilita. E isso porque, *"se eles simplesmente fechassem a empresa, as máquinas iriam servir pra pagar os trabalhadores, e aí você desvaloriza demais o patrimônio. Se uma máquina custa 10, você consegue vender por 2 e olhe lá, certo? Ainda mais na crise que estava em Franca. Se você quisesse comprar máquina a preço de banana, você comprava"*. (Cezar, diretor-financeiro).

Nessa matéria da imprensa aparece pela primeira vez o termo "autogestão", cunhado pelos dirigentes sindicais no decurso das negociações. Nesse momento, a expressão é utilizada para designar apenas a perspectiva de transferência do patrimônio da empresa para os trabalhadores, que "assumiriam a direção e as dívidas da empresa", não apresentando ainda nenhum conteúdo quanto à forma de gestão. Esse conteúdo, como veremos, será construído durante o processo.

A assembléia realizada no dia 04 de dezembro, que determina o retorno dos trabalhadores às atividades produtivas, representa também o engajamento do sindicato na construção do projeto de "autogestão". A decisão de encerrar a greve significa, ao que parece, a aposta dos trabalhadores na possibilidade de reabertura da empresa, formando-se uma "comissão de trabalhadores" encarregada de dar prosseguimento às negociações com os antigos proprietários, ao mesmo tempo em que o sindicato responsabiliza-se pela socilitação ao DIEESE de um estudo para aferir a viabilidade do empreendimento.

Os 22 membros que formam a "comissão de trabalhadores", eleitos por aclamação em assembléia, e as funções exercidas na época, são as seguintes:

¹¹ - Folha de São Paulo, 5 de dezembro de 1991. "Indústria propõe autogestão para operários". cad. 7, p.5.

Quadro I - Composição da "Comissão de Trabalhadores"

Marco Antônio Anareli	Assessor da diretoria
Cezar Roberto da Silva	Assessor financeiro
Humberto Antônio freire	Gerente comercial
Hélio Mendes de Oliveira	Gerente de custos
Kátia Suzelei Queiroz	Gerente de exportação
Jaime da Silva Lopes	Gerente de produção
José Eliseu Andrade	Gerente de produção
José Mauro Santucci	Chefe do almoxarifado
Carlos Gomes	Chefe de prancheamento
José Franciscisco Kikuichi	Programador da produção
Janete Aparecida Mantovani	Controle de qualidade
Valentin Sanches Serafim	Comprador
Vicente de Paulo Pereira	Cronometrista
Moacir Antônio Vieira	Auxiliar de aumoxarifado
Carlos Lourival Costa	Cortador
Wagner Laurindo	Arrancador de forma
Carlos Antônio da Costa	Cortador
Eurípides Pimenta da Silva	Modelista
Aguinaldo Carvalho Jr.	Cortador
Carlos Henrique Carvalho Jr.	Blaqueador
Júlio Cezar Soares	Cortador
José Guedes de Freitas Jr.	Mecânico

Pela listagem acima podemos perceber que a maioria dos membros da comissão ou pertence ao quadro administrativo da empresa ou está a ele vinculado⁽¹²⁾, o que nos leva a pensar que a comissão surge com a função principal de representar a integração dos trabalhadores ao projeto em andamento. Entendemos que, ao se anteciparem no lançamento da proposta para a compra da empresa, o grupo de gestores não pretende perder facilmente o controle sobre os desdobramentos dessa ação. Com a obtenção da hegemonia na comissão, os gestores asseguram a posição de frente nas futuras negociações.

Para o sindicato da categoria, a reabertura da empresa significa, sobretudo, a manutenção dos postos de trabalho, evitando-se o agravamento do quadro de desemprego no setor em Franca, estimado na época em 6 mil trabalhadores.⁽¹³⁾

¹² - Por este motivo, pensamos não ser correto a atribuição do termo "comissão de fábrica" a esse grupo, como o fez por vezes o sindicato. Para nós, as comissões de fábrica, quando não surgem no bojo de um movimento operário de massas em ruptura revolucionária, apresentam-se historicamente como uma forma de organização horizontal e coletiva de luta para a defesa dos interesses imediatos dos trabalhadores contra o despotismo do capital nas unidades de produção. Sobre este tema, ver ANTUNES, Ricardo & NOGUEIRA, Arnaldo. **O que são comissões de fábrica**. São Paulo: Brasiliense, 1981. [Coleção Primeiros Passos] PEDREIRA FILHO, Valdemar dos Santos. **Comissões de fábrica: um claro enigma**. São Paulo, PUC, 1994. [Tese de Doutorado em Ciências Sociais]. RODRIGUES, Iram Jácome. **Comissões e fábrica e trabalhadores na Indústria**. São Paulo: Cortês; Rio de Janeiro: FASE, 1990.

¹³ - Diário Popular. SP, 20 de dezembro de 1991. p.9. Para o presidente do sindicato, no momento em que a fábrica decidiu encerrar as atividades, *"a gente tava atravessando um desemprego muito grande, a nossa cidade também. Houve uma demissão em massa daquela empresa e, naquele momento,*

Convocado pelo sindicato, o técnico do DIEESE, Aparecido de Farias, inicia o levantamento da situação econômico-financeira da empresa no dia 06 de dezembro. Enquanto esse estudo é realizado, os diretores do sindicato estabelecem contatos e visitam duas fábricas onde os trabalhadores passam por experiências semelhantes: a Peticamps (SP) e a Remington (RJ).

A Peticamps, uma empresa de produtos plásticos (sobretudo tampa para garrafa), não influenciará no processo posterior da Makerli. Trata-se, no que diz respeito à perspectiva de gestão operária, de uma luta travada pela comissão de fábrica que, diante da degradação econômico-financeira da empresa a partir de 1988 e em concordata preventiva decretada em 1989, passa a controlar determinadas funções da fábrica, como compra de matérias-primas, pagamento das dívidas atrasadas com fornecedores e os salários dos trabalhadores. No momento em que realizávamos a pesquisa, a comissão de fábrica buscava a superação dessa fase mediante a transformação dos débitos trabalhistas dos 420 trabalhadores em ações da empresa, a fim de dar início a um processo de "autogestão".⁽¹⁴⁾

Já a experiência da Remington, tradicional produtora de máquinas de escrever, é apontada como um dos modelos que referenciam o projeto de "autogestão" da Makerli, principalmente pelos dirigentes sindicais que visitaram essa fábrica no Rio de Janeiro⁽¹⁵⁾. Nesse sentido, pensamos ser necessário um resgate rápido dessa experiência, destacando-se os elementos que julgamos centrais na determinação do processo inicial da Makerli.

O movimento que levou à "autogestão" na Remington⁽¹⁶⁾ inicia-se na greve decretada em dezembro de 1989 pelos seus 1200 trabalhadores, que exigem o recebimento de dois meses de salários atrasados. Durante a greve, forma-se uma comissão de fábrica e os trabalhadores empreendem intensas lutas coletivas⁽¹⁷⁾,

também havia outras empresas que estavam demitindo em massa, ou seja, praticamente todos os seus trabalhadores, mas sem a condição de fazer essa discussão de todos os trabalhadores assumirem a fábrica. Naquela fábrica foi possível fazer essa discussão". (Rubens Facirolli, presidente do sindicato)

¹⁴ - Nos baseamos nos depoimentos fornecidos ao autor por Arsênio Rodrigues da Silva e Rosalvo Cardoso dos Santos, membros da comissão de fábrica da Peticamps, em maio de 1995.

¹⁵ - Segundo Jorge Martins, ex-presidente do sindicato e, na época da pesquisa, diretor da CUT-Nacional, o contato com estas experiências fez com que "amadurecesse a idéia", sendo a Remington "a que mais ajudou na formação desse processo." Depoimento ao autor em agosto de 1993.

¹⁶ - As informações sobre a experiência da Remington foram extraídas de TIRIBA, Lia Vargas [et. ali.] **Autogestão e chão-de-fábrica: um ensaio inspirado nos trabalhadores da Remington**. Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense, outubro/94. [mimeo.] Trata-se de um Relatório Final de Pesquisa, estruturado em 10 capítulos, "que se pretendem independentes", mas que refletem "em torno da questão da formação dos trabalhadores numa perspectiva de autogestão." (p.8) Aqui, nos atemos apenas aos dados referentes à reconstituição histórica desta experiência, deixando a apreciação das análises contidas neste relatório para outro momento, se for o caso.

¹⁷ - São exemplos de movimentos coletivos e ativos dos trabalhadores da Remington para manter a fábrica em atividade: realização de um pedágio na Av. Brasil para constituição de um fundo de greve; fechamento dessa avenida por 15 minutos em protesto; campanha de arrecadação de alimentos nos bairros; acampamento nas dependências do BNDES e ocupação da fábrica.

forçando uma solução definitiva para a situação da empresa, já que esta encontra-se em concordada preventiva desde 1988. A comissão de fábrica permanece como representante dos trabalhadores mesmo após a fábrica ser adquirida por um suposto representante da Quality Synthetics do Brasil e reiniciar a produção. Porém, descobre-se posteriormente que esse representante é na verdade um "estelionatário", cuja pretensão é sucatear e vender o patrimônio da empresa. Diante das pressões dos trabalhadores, esse "empresário" transfere as ações e as dívidas da fábrica para os trabalhadores em agosto de 1990, dando início a "autogestão".

O patrimônio e as dívidas da empresa são então assumidos pela *Associação dos Funcionários da Remington*, representando a assembléia geral a instância máxima de deliberação. Os trabalhadores elegem os ocupantes dos cargos executivos da Associação (presidente, vice e secretário) e a antiga comissão de fábrica é integrada formalmente à estrutura da Associação, passando a denominar-se comissão dos empregados. A Associação assume assim o controle da propriedade, mas a gestão da empresa, a organização e o controle das atividades produtivas, são detidos pelos antigos ocupantes dos cargos de direção (são seis diretorias: financeira, comercial, administrativa, jurídica, de recursos humanos e industrial). Tal qual a diretoria da empresa, as chefias e os trabalhadores voltam a ocupar os lugares determinados pela divisão social do trabalho, reconstruindo-se a hierarquia de decisão e remuneração.

De acordo com o Estatuto da empresa, a comissão dos empregados tem como objetivos: o papel de representação entre os trabalhadores e a diretoria; a fiscalização quanto ao cumprimento da legislação trabalhista e a intermediação dos conflitos entre trabalhadores e chefias.⁽¹⁸⁾ Assim, ainda que os trabalhadores detenham a propriedade da empresa e possam eleger o presidente da Associação dos Funcionários, a gestão da empresa e as decisões sobre a forma de funcionamento da fábrica permanecem sob a redoma do "saber técnico profissional" da diretoria, instruídos na racionalidade capitalista. Sendo a produção retomada dentro e para o sistema capitalista, a "comissão dos empregados", ainda que tenha representado uma forma alternativa para o exercício do poder pelos trabalhadores durante todo o processo de luta que gerou a "autogestão", subordina-se à direção "técnica" e cai no descrédito dos trabalhadores.⁽¹⁹⁾ Por fim, os trabalhadores modificaram as relações de propriedade, mas mantiveram as relações de produção, a ordem e a disciplina do capital.⁽²⁰⁾

¹⁸ - Estatuto da Comissão dos Empregados da Remington. Rio de Janeiro. 28/07/1990. p.01. As funções da comissão seriam: recolher informações e reivindicações dos trabalhadores e apresentá-las; apresentar sugestões e propostas de interesse comum e solicitar da empresa, sempre que necessário, informações de interesse dos empregados.

¹⁹ - TIRIBA, aliás, reconhece em alguns momentos este dilema vivenciado pela comissão dos empregados da Remington. Porém, na medida em que seu enfoque da "autogestão" não privilegia a gestão da fábrica propriamente dita, ou seja, a forma de organização e controle do processo de produção, deixa de reconhecer também a ação da direção da empresa na manutenção das relações sociais de produção capitalistas e, sobretudo, a degeneração da comissão, que de forma de luta dos

Em que pese as limitações impostas pelo estado de sucateamento da empresa e da própria dificuldade de inserção das máquinas de escrever manuais neste mundo cada vez mais informatizado, foi esse o quadro encontrado pelos dirigentes sindicais no momento em que visitaram a Remington⁽²¹⁾. De forma geral, destacamos da experiência da Remington os seguintes pontos: o patrimônio da empresa é transferido para a Associação dos Funcionários; a comissão de fábrica é integrada à estrutura da empresa como representante dos interesses dos trabalhadores ante a diretoria; a diretoria encarrega-se da "administração" da fábrica; mantém-se inalterada a hierarquia na empresa.

Além da Remington, o outro modelo que servirá de parâmetro à construção do projeto de "autogestão" da Makerli é o apresentado por Aparecido de Farias, técnico do DIEESE, contratado para realizar a auditoria na empresa e verificar a sua viabilidade econômico-financeira.

O resultado da auditoria é apresentado em meados de dezembro através do documento "Avaliação Econômico-Financeira da Makerli e Proposta de Controle Acionário, Administrativo e Produtivo pelos Trabalhadores da Makerli". Nesse documento, Aparecido Farias centra sua atenção em três campos: 1) a situação da empresa no mercado (relação com fornecedores, quadro tecnológico, mercado consumidor e concorrência, composição da mão-de-obra); 2) análise dos dados econômicos e financeiros e os "gargalos da empresa"; 3) "sugestões para a superação da crise, ou seja, a necessidade de uma revolução cultural interna que englobe a mão-de-obra direta/indireta e o setor administrativo, dentro de um profundo processo de racionalização e reestruturação produtiva".⁽²²⁾

Quanto à situação da empresa no mercado, o documento destaca que a Makerli "possui uma excelente mão de obra, com *know-how* para a produção de calçados, principalmente para o mercado externo, que é mais exigente". A tecnologia empregada, "embora não seja a mais avançada que dispomos, apresenta algumas vantagens. O processo produtivo é semi-manual (...), método que possibilita uniformidade em termos de qualidade dos produtos". Quanto ao mercado, destaca que "a maior prova da viabilidade econômica da empresa é a existência de uma carteira de

trabalhadores assume a função de "veículo de informação e solução de conflitos". TIRIBA, L. **Autogestão e...** Op., cit., pp. 118 - 125.

²⁰ - Abordaremos adiante essa distinção entre relações de propriedade e relações de produção.

²¹ - Em outubro de 1992, com uma dívida de US\$ 25 milhões, os trabalhadores decidem em assembléia pedir a autofalência com continuidade da empresa, o que implicou na indicação pela Vara de Falências de um síndico para gerir a "massa-falida". Este síndico assume em fevereiro de 1993, redimensionando-se as atividades da fábrica para operar com apenas 80 trabalhadores.

²² - Avaliação Econômico-Financeira da Makerli & Proposta de Controle Acionário, Administrativo e produtivo pelos trabalhadores da Makerli. Franca, Dieese, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados de Franca. Dezembro de 1988. Este documento integra um **Dossiê: Makerli: desafios e perspectivas de uma experiência sob controle dos trabalhadores**. Franca, Secretaria de Imprensa do Sindicato dos Sapateiros de Franca e Região. Maio de 1992.

pedidos cobrindo todo o [primeiro] quadrimestre de 1992, mesmo como a recessão econômica brasileira e mundial”.

Na análise econômico-financeira da empresa, levanta-se uma dívida atrasada de CR\$ 449,4 milhões, e uma dívida a vencer (curto e médio prazo) de CR\$ 1,4 bilhão. No entanto, ressalva-se que "o total da dívida de CR\$ 1,9 bilhão não é assustador, pois o crédito global da Makerli equivale a CR\$ 1,137 bilhão", e se conclui que "o déficit global da Makerli é de CR\$ 777,3 milhões para um imobilizado de CR\$ 1,194 bilhão". Levando-se em consideração os estoques da empresa (CR\$ 586,5 milhões) e a existência de uma carteira de pedidos suficiente para quatro meses de produção, Aparecido de Farias estima que "para operar sem sobressaltos nos próximos 12 meses seria necessário um aporte de capital equivalente a CR\$ 1,3 bilhão (desconsiderando-se os créditos atrasados ou a receber)".

O terceiro item do relatório trata de algumas proposições para que a empresa saia da crise. Entendendo que "a crise é um pré-requisito para mudança e renovação", Aparecido de Farias apresenta dois caminhos para a Makerli: ou o fechamento da fábrica e a demissão dos trabalhadores; ou assumirem os trabalhadores o controle da empresa.

É precisamente quando detalha essa segunda alternativa que o técnico do DIEESE apresenta os elementos de um modelo para a construção do projeto de "autogestão" da Makerli. No seu entender, assumirem os trabalhadores o controle da empresa "não é uma grande inovação", na medida em que, "nos Estados Unidos, o Plano de Controle Acionário das Empresas pelos Trabalhadores está mudando a cultura empresarial fazendo-a mais participativa", e que "até o final de 1990 já existiam nos EUA mais de 10 mil pequenas e médias empresas sob controle de seus trabalhadores".⁽²³⁾

O resultado da auditoria recomenda aos trabalhadores que viabilizem a compra ou o controle acionário da empresa, citando como exemplo o modelo norte-americano. Além disso, considera que o fechamento da Makerli representaria um “feito inédito no Brasil, ou seja, o fechamento de uma empresa com excelente quadro de pessoal, com uma carteira cheia de pedidos e com tecnologia satisfatória no seu mercado.”⁽²⁴⁾

²³ - Id., *ibid.*, p.12.

²⁴ - Para a implantação do "controle da empresa pelos trabalhadores", o autor da auditoria entende que seria necessário a superação de quatro obstáculos: a) jurídico: desvinculação da empresa do Grupo Sândalo e transferência da propriedade para os trabalhadores; b) administrativo: alteração das estruturas de comando e decisão para melhorar a eficiência, realizada com a participação dos trabalhadores; c) financeiro: saneamento do problema financeiro através de negociações com áreas governamentais e instituições financeiras, como o BNDES e instituições internacionais; d) social: romper com a cultura de dominação do trabalhador brasileiro e introduzir a "moderna gestão participativa", para com isso "mudar os conceitos e a mentalidade dos funcionários". Por fim, o autor considera ainda que "posteriormente os problemas a serem resolvidos no dia-a-dia da empresa deveriam partir da idéia de reorganização estrutural e racionalização produtiva." Avaliação... Op., Cit.

Este modelo, o ESOP - *Employee Stock Ownership Plan*, foi idealizado em 1958 por Louis O. Kelso, procurador da cidade de San Francisco, acreditando que "se uma grande quantidade de pessoas não se tornar proprietária do capital, os problemas econômicos e sociais ficarão insanáveis, fazendo com que a crescente intervenção governamental na economia, ou até mesmo o socialismo, serão inevitáveis"⁽²⁵⁾. Essa concepção o fez fundar posteriormente o banco de investimentos Kelso & Co., a fim de financiar a compra das ações de empresas pelos trabalhadores. O empreendimento recebeu o apoio do senador Russel B. Long no Congresso norte-americano, sendo aprovadas, a partir 1974, "17 leis encorajando a criação dos ESOPs, estendendo-os rapidamente por mais 15 estados".⁽²⁶⁾

O que nos interessa, neste momento, é verificar para qual direção esse modelo aponta na construção do projeto de "autogestão" da Makerli. Nesse sentido, encontramos na obra de João Bernardo uma leitura possível do conteúdo político da proposta do ESOP⁽²⁷⁾. Esse autor situa os mecanismo do ESOP no interior da sua análise sobre o "capitalismo dos sindicatos", entendendo que estes "puderam converter-se em padrões capitalistas precisamente na medida em que foram agentes ativos do controle da força de trabalho e da sua manutenção no interior desse modo de produção."⁽²⁸⁾ Isso porque o capital é uma relação social em que "é secundária a

²⁵ - **What is an ESOP?**. Texto sem referência anexado ao resultado da auditoria realizada na Makerli pelo DIEESE. p.2.

²⁶ - Id., ibid. ibidem.

²⁷ - Bernardo, João. **Capital, sindicatos e gestores**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987. (Biblioteca do Futuro; 6) Neste livro estão reunidos dois textos em que o autor analisa, no primeiro, a contribuição das estruturas sindicais na perpetuação do capitalismo, na medida em que "mantém a luta dentro dos limites do negociável", servindo como "gestores do mercado de trabalho" e integrando-se por isso "nas classes capitalistas que em conjunto organizam o processo de exploração e gerem o seu funcionamento". (pp.13-14) Além disso, verifica que os sindicatos têm-se convertido muitas vezes em "padrões capitalistas", quando aplicam as cotizações dos trabalhadores não em atividades anti-capitalistas, mas em "em conexão" com as ações capitalistas. No segundo texto, João Bernardo "demarcará empiricamente" a atuação dos gestores enquanto classe e "elemento de continuidade social entre os capitalistas". Sobre os gestores falaremos mais adiante. Uma outra abordagem sobre os ESOP's é oferecida por STORCH, Sérgio. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: **Participação e participações**: ensaios sobre autogestão. Fernando C. Prestes Motta [et. al.]; [organização] Roberto Venosa. São Paulo: Babel Cultural, 1987. pp. 61-91. Neste texto, Storch insere os mecanismos do ESOP na sua "reflexão sobre formas alternativas de empresas industriais", analisando algumas experiências internacionais de empresas de propriedade dos empregados (EPE's), cooperativas industriais (CI's) e empresas autogeridas, a fim de "estimular o debate sobre formas alternativas de organização industrial que possam vir a ter um papel num Brasil novo, definitivamente voltado para o bem-estar e a dignidade de seus cidadãos". (Id., ibid., p.62-3) Nesse sentido, entende que esta "proposta de cooperativas industriais, embora compatível com um projeto de socialismo autogestionário, não pressupõe necessariamente transformações radicais nas estruturas econômica e política da sociedade, e é plenamente viável em contextos capitalistas". Id., ibid., p.65.

²⁸ - Bernardo, João. **Capital, sindicatos...** op., cit., p.53. João Bernardo verifica que o desenvolvimento do capitalismo dos sindicatos resultou de um duplo movimento: "Num primeiro movimento, é o controle exercido pelos dirigentes sindicais sobre a força de trabalho, para mantê-la encerrada nos limites do capital, que possibilita o desenvolvimento do capitalismo dos sindicatos. Num segundo

questão da forma de propriedade - particular ou coletiva -, pois "o controle é mais genérico do que a propriedade e pode realizar-se mediante várias das suas formas".⁽²⁹⁾

Mas não é apenas enquanto atuam como "gestores do mercado de trabalho" que João Bernardo confere aos sindicatos um caráter capitalista, pois verifica que estes estão a converter-se também em "proprietários capitalistas", apresentando "as manifestações contemporâneas do capitalismo dos sindicatos" na Alemanha, Israel, Suécia, Estados Unidos, Venezuela, México e Reino Unido. No caso norte-americano, que nos interessa particularmente, a participação econômica dos sindicatos burocratizados em diversos setores manifesta-se sob várias formas, como: a propriedade de empresas e bancos; o controle sob os fundos de pensão; a aquisição de ações e participação no conselho de administração das empresas. Nesse último caso, uma forma de "enquadramento legal e institucional desta nova via do capitalismo dos sindicatos é o ESOP".⁽³⁰⁾

Apresentando vantagens decorrentes de incentivos fiscais e juros subsidiados por lei, o ESOP relaciona-se diretamente com a administração da empresa que terá suas ações adquiridas total ou parcialmente pelos trabalhadores. O ESOP contrai um empréstimo bancário no valor do montante das ações adquiridas da empresa, retendo-as em forma de *trustee* dos trabalhadores. A empresa, então, deduz dos salários uma percentagem que será destinada ao ESOP, que quita o empréstimo e reparte as ações entre os trabalhadores. "A participação dos trabalhadores neste plano resume-se, portanto, em financiar a aquisição das ações, cuja propriedade formal pagam com uma redução praticada nos salários."⁽³¹⁾

De acordo com João Bernardo, o "verdadeiro controle sobre o processo" é exercido pelo próprio ESOP; pelos dirigentes sindicais que, na qualidade de representantes dos trabalhadores, intervêm na tomada de decisões; e pelos administradores da empresa, uma vez que, geralmente, "os *trustees* do ESOP são gestores da própria companhia, ou então gestores bancários nomeados pela sua administração".⁽³²⁾ Dessa forma, "os trabalhadores financiam, sem dúvida, a aquisição das ações, mas só num sentido humorístico (...) poderão considerar-se como proprietários do capital."⁽³³⁾

movimento, é nas empresas inseridas no capitalismo dos sindicatos que o controle sobre a força de trabalho pode chegar às formas extremas." Id., *ibid.*, 51.

²⁹ - Id., *ibid.*, p.9. Ainda no prefácio deste livro, o autor entende que "a substituição da propriedade individual e particular por uma forma de propriedade coletiva a uma instituição, seja esta o Estado, o exército, um sindicato, exige desde logo que perguntemos: quem controla e gere tal instituição? É essa a questão crucial para saber se dadas modificações eliminam o capitalismo ou o reproduzem." Id., *ibid.*, *ibidem*.

³⁰ - Id., *ibid.*, p.27.

³¹ - Id., *ibid.*, p.28.

³² - Id., *ibid.*, *ibidem*.

³³ - Id., *ibid.*, p.29. João Bernardo verifica ainda a expansão das operações do ESOP, que atingiu em 1985 o número de 6.500 companhias e perto de 11 milhões de trabalhadores. A partir de então, analisa

Mas qual a pretensão do técnico do DIEESE ao apresentar o ESOP como possível modelo a ser adotado pelos trabalhadores da Makerli? Acreditamos que essa pergunta encontrará sua resposta nas ações posteriores desse técnico, que influenciará decisivamente na criação da Associação Nacional de Empresas em Autogestão (ANTEAG), como veremos posteriormente.

O ESOP e a experiência da Remington são, portanto, os dois modelos que aparecem explicitamente no período em que discute-se o "projeto de autogestão" da Makerli. Esses dois modelos, no entanto, não são mutualmente excludentes, sobretudo porque ambos prevêem a permanência de um quadro profissional na gestão da empresa, preservando-se as relações hierárquicas e a separação entre a esfera de decisão e execução. Em termos estruturais, o que o ESOP sugere como alternativa é a forma de realização da transferência de propriedade, onde parte das ações é distribuída aos trabalhadores e outra parte é detida por um *trustee*. A gestão cabe à administração da empresa, aos dirigentes sindicais e à instituição financeira que realizar o empréstimo para a aquisição das ações. Nesse caso, prevê-se o pagamento da compra das ações através de um percentual descontado mensalmente dos salários dos trabalhadores. O modelo adotado pela Makerli define-se no curso das negociações para a reabertura da empresa.

Como vimos, além da proposta inicial de comprar a fábrica, o grupo de gestores não formula ou não explicita sua concepção sobre como deve funcionar a fábrica após a aquisição das ações pelos trabalhadores, de forma que esse grupo não apresenta qualquer modelo que sirva de parâmetro ao "projeto de autogestão". Nesse sentido, o futuro diretor da empresa reconhece que, naquele momento, as tentativas de convencimento dos trabalhadores para a proposta de "compra da fábrica" encontram dificuldades pelo fato de "ser uma idéia nova; não havia notícias; **nós não conhecíamos nada de uma empresa de autogestão**. Então, como explicar isso pro pessoal? Foi meio complicado". (Marcos, Diretor-presidente)

Essa ausência de conteúdo na proposta dos gestores de "comprar a fábrica", as incertezas e desconfianças dos trabalhadores, será em parte solucionada pelos dirigentes sindicais, que trazem na bagagem da visita à Remington um exemplo concreto de fábrica "autogerida". Do mesmo modo, pensamos que quando o técnico do DIEESE aponta para o modelo do ESOP, contribui para a aproximação entre o propósito dos gestores (obter o apoio dos trabalhadores para a compra da fábrica) e o

alguns casos importantes deste mecanismo, indentificando a unificação entre gestores de sindicatos e de empresas, sobretudo pela participação dos dirigentes sindicais no conselho de administração das empresas, como por exemplo: a Chrysler Corp.; uma unidade da General Motors; a Pan American World Airways; a Republic Airlines; a Wheeling-Pittsburgh Steel Corp.; a companhia siderúrgica nacional Steel Corp.; a Eastern Air Lines; a Western Airlines. Nestas proporções, pensamos ser fundamentada a informação do técnico do Dieese de que existem "mais de 10 mil pequenas e médias empresas" inseridas nos mecanismos do ESOP em 1990.

dos dirigentes sindicais (manter os postos de trabalho).⁽³⁴⁾ Essa conjunção de interesses pode ser percebida no seguinte depoimento:

"Olha, o sindicato, num primeiro instante, eu acho que foi o papel principal. A partir do momento em que eles, os diretores do sindicato, entenderam que era realmente um caminho, eles deram um apoio, eles partiram para apoiar a idéia. Eu acho que sem esse apoio deles seria muito complicado nós convencermos esse número de pessoas que nós convencemos, 80%." (Marcos, diretor-presidente)

Portanto, ao sinalizarem com seu apoio à proposta dos gestores, os sindicatos assumem o papel principal na tarefa de convencer os trabalhadores. Essa atuação do sindicato indica o estabelecimento de um entendimento mínimo com os gestores da empresa sobre o projeto de reabertura da fábrica. E a aproximação entre esses grupos apenas foi possível porque os modelos apresentados não questionam as funções de direção e controle detidas pelos gestores, inclusive as suas posições e privilégios de classe. Além disso, pensamos que a hegemonia conquistada pelos gestores na comissão formada para discussão e encaminhamento do projeto lhes permitiria, se necessário fosse, intervir decisivamente em qualquer tentativa de levar a discussão para além da mudança nas relações de propriedade.

Assim, as negociações para a reabertura da empresa caminham tendo como parâmetros a experiência da Remington e o modelo do ESOP. A passagem do então governador Luiz Antônio Fleury Filho pela cidade de Franca, ocorrida no dia 11 de dezembro, constitui-se no acontecimento que impulsionará a definição do projeto. Nessa data, o deputado estadual da região, Aírton Sandoval, do mesmo partido do governador, agenda no roteiro da comitiva uma audiência com representantes da comissão dos trabalhadores da Makerli e dirigentes sindicais. Na reunião, Fleury Filho acena favorável à proposta de compra da empresa pelos trabalhadores, dispondo-se a remeter um projeto à apreciação dos técnicos do Banco do Estado de São Paulo - BANESPA, a fim de viabilizar o financiamento dos recursos necessários à "compra da empresa", caso a análise dos técnicos do banco assim recomendasse.

Dessa forma, uma solicitação formal de empréstimo é encaminhada ao BANESPA em meados de dezembro, solicitando o montante de US\$ 1,3 milhões para cobrir tanto os recursos destinados à compra dos maquinários como para saldar todas as dívidas anteriores da empresa. No interstício da reunião com o governador até a resposta do Banespa, que virá somente nos últimos dias do mês de dezembro, busca-se

³⁴ - Não pretendemos dizer como isto que o sindicato dos trabalhadores tinha a intenção de participar na futura direção da fábrica ou integrar algum conselho para interferir na sua gestão. Como veremos posteriormente, o sindicato afastar-se-á das relações cotidianas da empresa após o início da "autogestão", atuando sobretudo nos momentos de crise na empresa.

definir a forma jurídica a ser utilizada para a aquisição da empresa e enquadrar legalmente do projeto de "autogestão".

Na discussão sobre os estatutos da empresa, os dirigentes sindicais têm uma participação fundamental. Isso deve-se ao embasamento que adquiriram tanto nas visitas que realizaram às fábricas da Reminton e da Peticamps como no relatório do técnico do DIEESE, apresentando para os gestores dois modelos concretos para o funcionamento da fábrica após a transferência da propriedade.⁽³⁵⁾ Assim, surge na imprensa um impasse quanto a forma jurídica a ser adotada, levantando-se duas opções: a forma associativa ou a criação de uma fundação.

"Os funcionários da Makerli estão discutindo com o sindicato e o Dieese duas propostas para o gerenciamento da indústria. A primeira, através do controle das ações da empresa por uma associação dos empregados. Nesse caso, eles elegeriam diretamente a diretoria da entidade e exerceriam o poder por meio de mais duas instâncias: a diretoria da empresa e a comissão de fábrica. Outro modelo que está sendo analisado é o da criação de uma fundação pelos trabalhadores. A Fundação Makerli deteria 60% das ações da empresa e os restantes 40% seriam distribuídos entre os empregados, obedecendo o total de horas-trabalhadas na fábrica."⁽³⁶⁾

Note-se que a exposição do problema por esse periódico coloca os modelos como excludentes: enquanto a forma associativa corresponde ao modelo em vigor na experiência da Remington, a criação de uma fundação se aproxima do modelo do ESOP. Pensamos que não se trata de uma opção entre modelos excludentes, pois, como vimos, ambos apenas variam quanto a forma de propriedade, convergindo, entre outros pontos, na manutenção do quadro técnico/administrativo "separado" dos trabalhadores. Assim, os dois modelos em discussão conjugam-se, complementam-se, e o aspecto mais visível de um pode camuflar a presença do outro.

Com o fim do período de aviso-prévio dos trabalhadores no dia 23 de dezembro, a empresa encerra as atividades produtivas. Nesse dia, ainda que na ausência da resposta do BANESPA quanto à liberação do empréstimo, uma assembléia é realizada na fábrica e define-se que a forma jurídica a ser adotada após a "compra da empresa" será a criação da Associação dos Funcionários da Makerli, que deterá todas as ações da fábrica. Por essa via os trabalhadores passam a ser sócios da Associação e, assim, igualitariamente "donos" da empresa.

³⁵ - Segundo um diretor da empresa, nas discussões sobre "o Estatuto inicial da empresa (como é que seria este Estatuto), foi uma época de intensas negociações na empresa. E nós, então, nessas negociações nós conseguimos estabelecer o plano inicial, o Estatuto prévio, juntamente com o sindicato. O sindicato teve presente durante um bom período discutindo com a gente a melhor forma desse Estatuto". (Cezar, diretor-financeiro).

³⁶ - Diário Popular. São Paulo, sexta-feira, 20 de dezembro de 1991. p.9.

Ainda que a forma projetada para o funcionamento da fábrica apresente uma nítida inspiração da experiência da Remington, como veremos na próxima seção, isso não deve levar ao entendimento de que excluía-se os princípios do ESOP, lançados por Aparecido de Farias. A presença desse modelo manifestar-se-á, de uma maneira ou de outra, nos acontecimentos seguintes. Além disso, pensamos que a aproximação entre os dirigentes sindicais e o grupo de gestores - passando estes a buscar em conjunto uma solução para a reabertura da empresa - foi, sem dúvida, amparada pela perspectiva apontada no relatório do técnico do DIEESE.

Porém, se as discussões sobre o funcionamento da fábrica após a reabertura não ultrapassam os limites do "capitalismo dos sindicatos", cuja amplitude, como vimos, restringe-se a transformação das relações de propriedade, isso deve-se também à forma discreta e passiva da participação dos trabalhadores nesse período, que não contam com uma organização no local de trabalho que os reúna em torno das reivindicações imediatas do processo de trabalho. Inexistindo um quadro de interrelacionamento fundado na solidariedade de classe, os trabalhadores integram-se a reboque nas discussões sobre a reabertura da fábrica, sobretudo porque, de acordo com o que vimos, não se pretende por fim à exploração, mas apenas dar-lhe uma nova forma.

Assim, no último dia de funcionamento da fábrica sob a direção dos antigos proprietários, diante o silêncio do BANESPA sobre a liberação dos recursos, uma assembléia delega à comissão de trabalhadores a tarefa de realizar as negociações para a reabertura da empresa. Nesse momento, porém, a comissão recebe outra denominação, adequando-se aos estatutos da futura Associação dos Funcionários da Makerli, passando a chamar-se conselho deliberativo. Esse conselho será o responsável pelas discussões e encaminhamentos nos próximos oitenta dias que se seguirão até a reabertura da empresa.

1.3 A liberação do empréstimo e o início da "autogestão".

A disposição dos antigos proprietários em vender a empresa, o resultado favorável da auditoria realizada pelo técnico do DIEESE, o convencimento dos trabalhadores e o engajamento do sindicato, a constituição da comissão dos trabalhadores, a reunião com o governador do Estado, o envio do projeto ao BANESPA e a definição pela forma jurídica associativa, tudo isso, no entanto, não são suficientes para determinar a reabertura da empresa de forma "autogestionária", pois permanece-se na dependência do financiamento para a realização da transferência do patrimônio da empresa para os trabalhadores.

Na ante-véspera de ano novo, o BANESPA divulga o resultado da análise dos técnicos sobre a solicitação de empréstimo para a Associação dos Funcionários da Makerli, apresentando um parecer *desfavorável* à sua aprovação. Segundo esse parecer, o que inviabiliza a reabertura da fábrica é o montante de dívidas que, se assumidas pelos trabalhadores, absorveriam grande parte dos recursos solicitados. Além disso, o banco não se dispõe a financiar os recursos destinados ao pagamento de empréstimos contraídos pela antiga administração junto à outras instituições financeiras. Desse modo, a condição colocada para a aprovação do empréstimo é a desvinculação total do passivo construído pelos antigos proprietários.⁽³⁷⁾

Com o intuito de solucionar o impasse, retomam-se as negociações com os antigos proprietários, que concordam em assumir o passivo da empresa.⁽³⁸⁾ Com isso, efetua-se a reformulação dos cálculos a fim de que o empréstimo cubra apenas os recursos necessários à aquisição do maquinário e um valor destinado ao capital de giro inicial. Feitos esses ajustes, um novo pedido de empréstimo é encaminhado ao BANESPA, permanecendo indefinido o momento da reabertura da fábrica.

A "crise" nas exportações do setor, aliada à frequente retração no volume de empregos nas fábricas de calçados durante os primeiros meses do ano - dada a intensificação da produção no período que antecede o natal -, faz com que os trabalhadores da Makerli permaneçam, em sua maior parte, desempregados. Enquanto aguardam a decisão do BANESPA, os trabalhadores reúnem-se por vezes na empresa para obterem, junto ao conselho deliberativo, notícias sobre o andamento das negociações com o banco, bem como para o recebimento das parcelas do débito trabalhista. Nesse período, os gestores mantêm-se na dianteira do processo, participando com exclusividade de todas as negociações com o banco.

É precisamente quando estão os gestores em negociação na sede do BANESPA na capital paulista, no dia 10 de janeiro de 1992, que um acontecimento acelerará o processo. Durante uma assembléia dirigida pelo sindicato, aproximadamente 300 trabalhadores decidem sair em passeata até o centro da cidade com o intuito de pressionar a agência local do BANESPA por uma resposta ao pedido de empréstimo.⁽³⁹⁾ Ao paralisarem as atividades da agência, a ação dos trabalhadores

³⁷ - Segundo o assessor de imprensa do Banco, "o Banespa pode fazer o empréstimo para a retomada da produção e não para pagamento de dívidas. Nós não somos instituição de caridade". Diário de Franca, sábado, 11 de janeiro de 1992.

³⁸ - "*Realmente o BANESPA ajudou nós nesse ponto inviabilizando o projeto. (...) Nós fizemos uma assembléia nos primeiros dias de janeiro, reunimos novamente o grupo de trabalho, e surgiu a idéia de nós não adquirirmos mais ativo e passivo, e fizéssemos um projeto onde o Grupo Sândalo assumiria todo o ativo e o passivo da Makerli e nós adquiriríamos só as máquinas para que nós pudéssemos tocar a empresa; o prédio era alugado e continua alugado até hoje.*" (Cezar - diretor financeiro)

³⁹ - Segundo o ex-presidente do Sindicato, Jorge L. Martins, a idéia de ocupar a agência local do BANESPA foi inspirada também na experiência dos trabalhadores da Remington, que acamparam em outro momento na sede do BNDS na capital carioca.

repercute imediatamente na sede em São Paulo, na negociação dos gestores, como podemos ver no seguinte depoimento:

"Olha, aquela ocupação do Banespa foi uma coisa assim importante na época porque nós estávamos dentro do Banco [em São Paulo], nós estávamos lá. (...) Nós, que havíamos elaborado, a equipe de trabalho, tava em São Paulo. (...) Então, eles estavam propensos a não negociar e tudo. Estavam emperrando as negociações e não tinham muito boa vontade. Quando eles viram que houve aqui [em Franca] uma ocupação - e o pessoal foi realmente pra pressionar, pra tentar obter uma resposta -, imediatamente nós fomos pegos na sala do diretor... 'olha, vamos começar, tal, porque o pessoal tá lá, vocês tem que tirar o pessoal da agência'. Na verdade nós nem sabíamos que o pessoal tava dentro da agência naquele instante, porque nós estávamos lá sem contato, e nem havíamos planejado isso." (Marcos, diretor de produção)

A manifestação decidida pelos trabalhadores e pelo sindicato, ao quebrar a rotina das negociações realizadas entre os gestores da Makerli e do BANESPA, aponta uma forma alternativa de mobilização para a reabertura da fábrica. A ocupação da agência, ao requerer a participação ativa dos trabalhadores, não pode obviamente ser "planejada" pelos gestores, pois não se enquadra na prática da negociação pelo alto, que por sua vez pressupõe a passividade dos representados. Esse esboço de uma nova dinâmica de luta para a reabertura da fábrica é reconhecida pelos trabalhadores, que conferem à ocupação do banco o "momento alto" desse período. Até mesmo alguns chefes de seção participam do ato, conferindo-lhe o ponto de partida da "autogestão".

"Na passeata, ali começou a mentalidade de autogestão, começou a trabalhar todo mundo junto, e é o que nós não conseguimos fazer até agora 100%. Foi ali que começou a idéia de autogestão." (Sinésio, chefe do pesponto)

"Na época da passeata criou uma união que... não sei como também. Mas aconteceu a passeata, entendeu, mas fora disso, eu não vi mais nada." (Márcia, pespontadora)

As relações sociais forjadas no momento da passeata, ainda que esboçem uma nova perspectiva de atuação dos trabalhadores, no sentido de que estes participem ativamente do processo, não encontram continuidade após a aprovação do empréstimo pelo BANESPA, anunciada somente no final do mês de janeiro.

Com essa notícia, inicia-se a constituição jurídica da empresa e a preparação para o reinício das atividades, tarefa que absorverá todo o mês de fevereiro. No intuito de regulamentar a nova forma jurídica da empresa, realiza-se uma assembléia

para a aprovação do Estatuto Social da Associação dos Funcionários da Makerli Calçados Ltda., que, por sua vez, será quem constitui a Makerli Calçados Ltda.⁽⁴⁰⁾

Nesse momento, acreditamos que a apresentação dos aspectos centrais que definem juridicamente as duas instituições pode auxiliar no entendimento das relações que fundamentam o projeto de "autogestão".

A propriedade da empresa é detida pela Associação dos Funcionários da Makerli, enquanto uma entidade sem fins lucrativos que tem por objetivo "a prestação gratuita de assistência nos campos sociais da educação, da saúde e da recreação, bem como a prestação de outros serviços de interesse de seus associados" e, "tendo em vista o superior e efetivo objetivo visado", a Associação cria a empresa Makerli Calçados Ltda, da qual deterá o controle societário.⁽⁴¹⁾ Desse modo, a associação é a proprietária dos meios de produção instalados na empresa. Os trabalhadores detêm a propriedade da empresa enquanto nela permanecem, pois essa é a condição para ingressar na Associação.

Os "órgãos diretivos" da Associação dos Funcionários são:

- I - Assembléia Geral
- II - Conselho Deliberativo
- III - Diretoria
- IV - Conselho Fiscal ⁽⁴²⁾

Não cabe aqui um detalhamento das atribuições formais desses órgãos, na medida em que suas trajetórias serão detalhadas no Capítulo III.⁽⁴³⁾ Registra-se apenas que o conselho deliberativo é composto por onze membros; a diretoria por três (diretor-presidente, diretor-secretário e diretor-tesoureiro); e o conselho fiscal por três membros titulares e três suplentes. Todos os mandatos têm a duração estipulada de dois anos, prevendo-se a revogabilidade de todos os representantes pela Assembléia Geral, órgão máximo da Associação em que participam todos os trabalhadores.⁽⁴⁴⁾

Nesse momento, o que merece destaque é a delimitação das funções da Associação, pois se o ideário que integra os trabalhadores ao projeto é a compra e conseqüente reabertura da empresa (a Makerli Calçados Ltda.), esta somente é mencionada duas vezes no estatuto da Associação: a primeira, para assinalar a sua criação futura⁽⁴⁵⁾; e a segunda, para atribuir a três "associados-fundadores" (os que

⁴⁰ - Ata da Assembléia de Constituição da Associação dos Funcionários da Makerli, Franca: 21/02/1992; e Contrato Social de Constituição de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Ltda. Franca: 25/02/1992.

⁴¹ - Ata da Assembléia de Constituição...Id., *ibid.*, p.4.

⁴² - Id., *ibid.*, *ibidem*. Ver organograma em anexo.

⁴³ - Uma cópia do Estatuto da Associação e do Contrato Social da Makerli Calçados encontra-se em anexo.

⁴⁴ - Ata da Assembléia de Constituição... *op.*, *cit.*, p.5.

⁴⁵ - Id., *ibid.*, p.4.

ocupavam anteriormente cargos de gerência) a tarefa de constituir a empresa, "ficando os mesmos desde já investidos das atribuições de direção da empresa."⁽⁴⁶⁾

Assim, os "órgãos diretivos" da Associação, os conselhos e a assembleia, ficam vinculados à instituição que controla a propriedade da fábrica, enquanto a empresa propriamente dita, como o ratifica o Contrato Social da Makerli Calçados Ltda, "será administrada pelos sócios Marco Antônio Anareli, Cezar Roberto da Silva e Humberto Antônio Freire"⁽⁴⁷⁾ (diretor presidente, diretor administrativo e diretor comercial, respectivamente). Esses são, exatamente, os três gerentes da antiga Makerli que, ao integrarem o grupo de gestores, lançam a proposta e lideram todo o processo de negociação para a reabertura da fábrica.⁽⁴⁸⁾ É essa diretoria que detém as funções de gerir a empresa, representar a sociedade perante outras instituições e administrá-la financeira e produtivamente, mantendo com isso o controle sobre as decisões e informações decisivas ao seu funcionamento, com liberdade "inclusive para admissão, suspensão e ou demissão de empregados"⁽⁴⁹⁾.

Por um lado, a criação das duas instituições, a Associação e a nova empresa Makerli, cumpre as exigências legais que possibilitam a transferência do patrimônio da fábrica para o conjunto dos trabalhadores. Mas, por outro lado, materializam também a distância existente entre o princípio *associativo* da propriedade e o caráter *técnico* conferido à gestão das atividades produtivas. A Associação significa uma forma de igualitarização dos trabalhadores quanto à detenção da propriedade empresa. No entanto, a fábrica torna-se de certa maneira *independente* da Associação, mediante a *autonomia* conferida aos diretores para exercerem as funções de organização e controle das atividades produtivas.

É nesse sentido que assinalamos a ênfase atribuída à transformação das relações de propriedade nos debates que antecedem a reabertura da empresa, revelando uma tendência à preservação das relações sociais de produção que vigoram na fábrica quando essa pertence ainda ao antigo patrão. Enquanto a unidade produtiva Makerli integra o grupo Sândalo, a forma jurídica da propriedade é uma forma *adequada* às "relações de propriedade econômica" (poder de interferência nos meios de produção e na alocação dos recursos e lucros) e às "relações de posse" (direção e

⁴⁶ - Id., *ibid.*, p.12.

⁴⁷ - Contrato Social da Makerli...op., cit., p.3.

⁴⁸ - A legislação comercial brasileira estabelece que as sociedades por cotas de responsabilidade limitada, devem ter no mínimo dois sócios para a sua constituição. No entanto, no contrato de constituição da Makerli encontram-se quatro sócios: os três ex-gerentes designados para a diretoria da empresa e a Associação dos Funcionários, enquanto sócia pessoa jurídica. Pensamos que esta composição societária espelhou a hegemonia dos gestores neste processo. Isto porque, se se tratasse apenas de instrumentos jurídicos, mera formalidade, porque não cumprir esta norma legal compondo a sociedade com o presidente, o secretário e o tesoureiro da Associação, instituição que detinha a propriedade da empresa, cujo cargos haviam sido ocupados por trabalhadores?

⁴⁹ - Contrato Social da Makerli...op., cit., p.4.

domínio de um processo de trabalho determinado), que pertencem ao "lugar" do capital, enquanto os trabalhadores eram despojados de ambas as relações.⁽⁵⁰⁾

Com a transformação da forma jurídica da propriedade, os trabalhadores participam da propriedade econômica da empresa, mas as relações de posse (ou seja, o controle e a organização do processo de trabalho em uma unidade de produção determinada) continuam pertencendo aqueles que ocupam os lugares do capital: os gestores da empresa. Isso faz com que a forma jurídica da propriedade torne-se uma ficção jurídica, uma "forma transformada" que não modifica "a expropriação e o despojamento dos trabalhadores diretos de seus meios de produção, isto é, o lugar dos trabalhadores nas relações de produção."⁽⁵¹⁾

No experiência da Makerli, portanto, a transformação operada na forma jurídica da propriedade mantém uma instância dirigente central e separada dos trabalhadores que, enquanto tal, deve monopolizar as informações e os poderes de decisão. Assim, pensamos que a criação das duas instituições - a Associação e a empresa Makerli, uma detentora da propriedade e a outra encarregada da gestão da fábrica -, constitui-se num mecanismo jurídico que confere um caráter coletivo à propriedade e, ao mesmo tempo, procura preservar os lugares determinados pela divisão social do trabalho, onde os trabalhadores são desapossados da organização e do controle sobre o processo de trabalho e do produto. O primeiro sinal de que a forma assumida pela propriedade consiste numa ficção jurídica é a delegação dos antigos gestores para ocuparem a os cargos de direção da empresa, conferindo-lhes os poderes para "administrar a fábrica".

Assim, o conselho deliberativo (nome dado à comissão dos trabalhadores criada no momento do fechamento da empresa) composto por trabalhadores e, majoritariamente, por funcionários da administração da empresa ou a ela vinculados, mantém-se até a constituição dessas duas instituições. Na assembléia que aprovou o Estatuto da Associação e a criação da empresa, os membros dessa comissão são eleitos por aclamação para ocuparem os órgãos executivos e deliberativos criados, sendo distribuídos da seguinte maneira:

⁵⁰ - POULANTZAS, Nicos. *As classe sociais no capitalismo...*op., cit., pp. 18-20 e pp. 124-134. Como estamos nos referindo à uma unidade de produção particularizada, as fronteiras entre a propriedade econômica e a posse são ainda ténues, embora ambas refiram-se ao "lugar" do capital no processo de produção. De forma geral, podemos dizer que, enquanto a posse refere-se sempre à "direção e organização internas de um processo de trabalho", a propriedade econômica, a partir do estágio do capitalismo monopolista, dissocia-se da posse, onde temos "uma propriedade econômica submetendo - 'subsumindo' - relações de posse relativamente distintas", cujo exemplo são o *grupo-holding* e o *truste*. Id., *ibid.*, pp. 131-133.

⁵¹ - Id., *ibid.*, p.125.

Quadro 2 - Composição dos Órgãos Consultivos e Deliberativos

Associação dos Funcionários da Makerli	
Diretoria:	Carlos Lourival Costa (presidente)
	José Francisco Kikuichi (secretário)
	Hélio Mendes de Oliveira (tesoureiro)
Conselho Deliberativo:	Jaime da Silva Lopes
	José Eliseu de Andrade
	Wagner Laurindo
	Carlos Gomes
	Carlos Antônio da Costa*
	Eurípides Pimenta da Silva
	Aguinaldo Ricardo da Silva
	Kátia Suzelei Queiroz
	Carlos Henrique Carvalho Júnior
	Júlio Cezar Soares
	Janete Aparecida Mantovani
Conselho Fiscal:	Valentin Sanches Serafim
	Vicente de Paulo Pereira
	Carlos Antônio da Costa*
Suplentes do C.F.:	José Mauro Santucci
	Moacir Amancio Vieira
	José Guedes de Freitas Júnior
Makerli Calçados	
Diretoria:	Marcos Antônio Anareli (dir. presidente)
	Cesar Roberto da Silva (dir. financeiro)
	Humberto Antônio Freire (dir.comercial)

Ao conselho deliberativo da Associação cabe, por exemplo, "estabelecer as metas de desenvolvimento da Associação [e não da empresa!], analisar e oferecer sugestões aos planos de atividades, obras e serviços elaborados pela diretoria, para aprovação da assembléia geral, bem como fixar os valores das mensalidades a serem pagas pelos Associados".⁽⁵²⁾ O que queremos ressaltar, neste momento, é que a definição das atribuições desse órgão (bem como dos demais) refere-se apenas à Associação, mantendo-se silêncio sobre a gestão da fábrica. Desse modo, os trabalhadores podem participar dos órgãos da Associação, até mesmo nos seus cargos de direção, na medida em que esses possuem uma ação menos importante, ou seja, já encontram-se destituídos de qualquer poder sobre a organização e o controle das atividades produtivas.⁽⁵³⁾

⁵² - Ata da Assembléia Geral de Constituição....op., cit., p.6. Note-se que no último item, referente a fixação das mensalidades a serem pagas pelos associados, encontramos a aplicação de uma das características do ESOP, qual seja, a redução salarial dos trabalhadores para o financiamento da compra das ações da empresa. Ainda que a cobrança de uma "mensalidade" para financiar as atividades da Associação não fizesse sentido algum, pois à esta instituição não incumbia realizar nenhuma atividade que demandasse alguma despesa, uma reunião do conselho deliberativo estipularia esta mensalidade em 0,5% do piso da categoria, a ser descontada compulsoriamente dos salários. Ata da reunião do conselho deliberativo. Livro de Atas, 11/05/1992.

⁵³ - Não entraremos aqui na discussão do Direito enquanto "superestrutura", "expressão abstrata da realidade social", que desempenharia ao mesmo tempo o papel de forma adequada e forma mistificada

Desse modo, percebe-se que durante o processo desencadeado para evitar o fechamento da fábrica, as relações então estabelecidas pautam-se nas práticas anteriormente existentes, implicando na manutenção da hierarquia de mando e decisão e na hegemonia do grupo de gestores. Nesse período inicial da experiência, as discussões e as negociações para a construção do projeto têm como matriz balisadora, como luz, a prática e a ideologia do grupo de gestores, pessoas que mantinham até pouco tempo relações de confiança com o antigo patrão e cuja função de classe não lhes permite visualizar qualquer perspectiva de superação do modo de produção capitalista, propondo no máximo uma aparente transformação, uma ilusória metamorfose, que pulveriza a propriedade, mas sem jamais perder de vista o controle.

Por isso, não é a ausência do proprietário individual que garante aos trabalhadores a organização e o controle de suas atividades no processo de trabalho e a apropriação do produto. A transformação das relações de propriedade de uma fábrica, a detenção coletiva dos meios de produção, não implica que esta seja menos capitalista do que aquela cuja propriedade pertença a um proprietário individual, acionistas anônimos ou ao Estado. Aliás, a possibilidade de conferir um caráter coletivo à propriedade é uma das expressões do desenvolvimento da classe dos gestores.

Até aqui, denominamos de grupo de gestores aqueles gerentes e funcionários administrativos que lançam a proposta para a compra da empresa e mantêm-se à frente nas negociações para a sua reabertura, sendo inclusive essa expressão utilizada por um dos membros desse grupo.⁽⁵⁴⁾ Contudo, a classe dos gestores - enquanto classe capitalista que em conjunto com a classe burguesa opõe-se à classe dos trabalhadores na reprodução e expansão desse sistema de exploração - não encerra-se no âmbito de uma unidade de produção particularizada. Pelo contrário, a classe dos gestores caracteriza-se pelas funções desempenhadas na unificação dos processos econômicos, na gestão da integração de múltiplas atividades conferindo-lhes um caráter globalizado, pulverizando e detendo coletivamente a propriedade.⁽⁵⁵⁾

desta realidade, como entende CASTORIADIS, Cornélius. As relações de produção na Rússia. In: CASTORIADIS, C. **A sociedade burocrática I: as relações de produção na Rússia**. Porto: Afrontamento, 1979. pp.187-189. No entanto, queremos apenas assinalar que, ao analisar a "Revolução dos Cravos" em Portugal, Monteiro percebe que os movimentos autônomos da classe trabalhadora são desmobilizados e enquadrados na disciplina do capital quando se lhes confere uma forma jurídica capitalista, quando legalizam-se. Assim, segundo esta autora, "na sociedade capitalista, hierarquizada e fundada nas relações de desigualdade, as soluções são sempre pensadas pelos detentores do poder de forma a reproduzir tal desigualdade. É este o sentido da legalidade capitalistas." Além do que, "quando os trabalhadores não têm outra alternativa que não recorrer ao Estado à procura de financiamento, inicia-se o controle sobre eles." MONTEIRO, Lúcia Emília Bruno de Barros. Portugal: o "COMBATE" pela autonomia operária. PUC. São Paulo, 1982. [Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais].

⁵⁴ - Ver depoimento de Cezar Roberto da Silva, diretor-financeiro, na seção I.1.

⁵⁵ - Sobre esta distinção entre a classe burguesa e a dos gestores, nos baseamos em: BERNARDO, João. **Capital, sindicatos...** Op., cit., pp. 67-119. E ainda, do mesmo autor: **Economia dos conflitos...** Op., cit., pp.202-218. BRUNO, Lúcia. Gestores: a prática de uma classe no vácuo de uma teoria. In:

Na concepção de João Bernardo, "a classe burguesa e a classe dos gestores distinguem-se: a) pelas funções desempenhadas no modo de produção e, por conseguinte; b) pelas superestruturas jurídicas e ideológicas que lhes correspondem; c) pelas suas diferentes origens históricas; d) pelos seus desenvolvimentos históricos".⁽⁵⁶⁾ Neste momento, o que nos interessa, sobretudo, é reafirmar que essas duas classes capitalistas mantêm um comum antagonismo com a classe dos trabalhadores, qual seja: as relações sociais de exploração no processo de produção.

Nas fases iniciais do capitalismo, a parcelização ou o baixo grau de integração das unidades de produção conferem aos burgueses o papel determinante na organização da totalidade social, projetando com isto a individualização de suas práticas em superestruturas jurídicas e ideológicas, como a propriedade privada e o "mito do mercado livre-concorrencial". Os gestores, nesse período, encarregados das funções de coordenação e organização entre os processos particulares, encontram-se dispersos nas instituições centralizadoras do poder, nas burocracias das cortes, ocupando-se das condições gerais necessárias à expansão desse modo de produção. No entanto, os mecanismos de desenvolvimento do capitalismo, ao mesmo tempo que propiciam a concentração dos capitais até então fragmentados ou integrados em linhas muito restritas, implicam na dispersão da propriedade, sendo as sociedades por ações o exemplo mais frequente. Nesse processo, o papel da burguesia na organização e funcionamento das unidades de produção particularizadas é ultrapassado pela capacidade que os gestores apresentam de gerir o processo de forma global. Com a crescente integração dos processos econômicos, a classe dos gestores unifica-se e apresenta-se de forma cada vez mais homogênea nos conflitos sociais.

Assim, na concepção de João Bernardo, o desenvolvimento da classe burguesa e da classe dos gestores, partindo de diferentes origens históricas, "não resultou nem numa fusão nem numa convergência [dessas classes] mas, pelo contrário, deu lugar a processos de desenvolvimento distintos e, finalmente, divergentes."⁽⁵⁷⁾ E isso porque, nas palavras desse autor,

"Da crescente integração dos campos de existência social dos gestores, permitindo-lhes uma atuação efetiva de classe, resultou para a burguesia, em todos os casos em que não foi aniquilada rápida e decisivamente, o seu progressivo cerco e fracionamento. Os burgueses foram suplantados na organização dos processos produtivos, na canalização e orientação dos investimentos, no controle superior do mercado de trabalho, em suma, na esfera global dos aparelhos políticos. Assim afastada dos centros de decisão, a classe burguesa fica desprovida de pólos aglutinadores, fragmenta-se

Organização, trabalho e tecnologia. Lúcia Bruno & Cleusa Saccardo [coord.]. São Paulo: Atlas, 1986. pp.115-141.

⁵⁶ - BERNARDO, João. *Economia dos conflitos...* Op., cit., p.203.

⁵⁷ - Id., *ibid.*, p.208.

e, por conseguinte, o seu comportamento torna-se cada vez mais disperso nos conflitos sociais. Substituídos pelos gestores enquanto representantes do capitalismo associado, os burgueses converteram-se em rentistas. Esta transformação representa uma inferiorização porque, sendo o processo de trabalho o mecanismo motor de toda a sociedade, quem prevalecer no seu controle deterá a hegemonia."⁽⁵⁸⁾

No desenvolvimento do capitalismo, o estreito relacionamento entre os pólos de acumulação do capital estabelece-se mediante a superação das fronteiras nacionais, consolidando os gestores enquanto "classe capitalista que, contemporânea da gênese desse modo de produção, expande-se e reforça-se com o crescimento econômico, confundindo-se com ele o seu eixo de evolução".⁽⁵⁹⁾

A identificação e a crítica da prática e da ideologia da classe dos gestores, realizadas no mesmo momento em que processa-se a sua expansão e afirmação de classe, é realizada por autores vinculados ao movimento operário, mas situados no campo oposto ao chamado marxismo-leninismo, que utilizam-se para isso de diferentes terminologias, como *intelligentsia*, *burocracia*, *capitalistas de Estado*, *tecnocracia*, etc.⁽⁶⁰⁾. Nos parece, no entanto, que o ponto comum entre esses autores é a percepção do antagonismo que essa classe mantém em relação às práticas operárias, pela tendência expressa em perpetuar as relações sociais de exploração. No entanto, os gestores puderam (e podem) confundir-se com a classe dos trabalhadores em inúmeros

⁵⁸ - Id., *ibid.*, p.214.

⁵⁹ - Id., *ibid.*, p.216. Num texto instigante, na segunda parte do livro **Capital, sindicatos...** Op., cit., João Bernardo irá propor uma "demarcação do objeto empírico" dos gestores e suas práticas sociais supra-nacionais, partindo da análise da "convergência política, social e econômica entre os facismos alemão, italiano e a URSS", reunindo também nesse campo o "fascismo nipônico" e o "corporativismo tecnocrático do New Deal", isso no intervalo entre as duas Grandes Guerras. No pós-guerra, quando "as teses sobre a expansão do capitalismo de Estado e a existência mundial dos gestores como classe unificada" pareciam não mais fazerem sentido, entende o autor que "foi precisamente esse o momento histórico em que se produziu uma convergência entre leninismo, fascismo e New Deal muito mais extremada do que qualquer outra." A fusão entre essas três correntes "num sistema unificado" verificar-se-ia nas varias formas em que foram processados os movimentos de descolonização e o desenvolvimento nas antigas colônias de um capitalismo autóctone. Essa fusão reunia: "a planificação soviética da economia e a forma leninista de aproveitamento do movimento operário e dos camponeses sob a conduta gestorial; a versão fascista do mito nacional e o sistema fascista de mobilização da população em corpos para-militares com que procura consolidar-se toda a sociedade sob o comando de um poder plebiscitário; o tipo de articulação conseguido, nos regimes saídos do New Deal, entre uma certa planificação estadual e uma relativa autonomia das empresas particulares." É dos regimes resultantes do processo de descolonização que João Bernardo procura extrair os elementos constitutivos da classe dos gestores, definindo-a, sinteticamente, pela unificação dos processos econômicos, o internacionalismo, a fusão do político e do econômico, a planificação e o caráter coletivo da propriedade. Id., *ibid.*, 67-119)

⁶⁰ - Uma perspectiva em conjunto de alguns autores que dirigiram suas críticas às pretensões da classe dos gestores, ver: BRUNO, Lúcia. Gestores: a prática de uma classe no vácuo de uma teoria. In: **Organização, trabalho e tecnologia**. Lúcia Bruno e Cleusa Saccardo (coordenadoras). São Paulo: Atlas, 1986.pp.115-141. Para uma análise do desenvolvimento da burocracia enquanto grupo social dominante, ver: TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985. Ainda, sobre a *intelligentsia* e os intermediários políticos com interesses alheios aos dos trabalhadores, ver os textos publicados no começo deste século por Jan Wacław Makhański, reunidos no livro **Marxismo Heterodoxo**. Maurício Tragtenberg [org.] São Paulo, Brasiliense, 1981.

conflitos sociais contra a burguesia, caracterizando uma aproximação ambígua⁽⁶¹⁾ que fez com que movimentos da classe dos trabalhadores, embora estivessem "inicialmente destinados para a destruição do modo de produção capitalista, acabassem afinal reconvertendo-o em formas novas, acelerando assim o seu desenvolvimento e consolidando-o".⁽⁶²⁾

Ao desenvolverem a integração das unidades econômicas no processo global, a classe dos gestores opera uma transformação na realidade jurídica que expressa a particularidade das práticas da burguesia (a propriedade privada e hereditariamente transmissível do capital), confrontando-a com outra realidade jurídica, decorrente esta do caráter coletivo que a propriedade assume no interior da classe dos gestores. Se a propriedade privada propicia ao burguês a ficção jurídica de estar implicado apenas com a fração do capital que detém individualmente, a propriedade coletiva do capital, detida pelo conjunto dos gestores, desenvolve outra ficção jurídica ao projetar essa propriedade coletiva de classe em "propriedade universal", ou, ainda, em "não-propriedade". Além disso, essa segunda "ficção jurídica" propõe uma identificação entre as remunerações dos gestores e dos trabalhadores, como se consistissem ambas em assalariamento de força de trabalho. Ao ocultar-se que a origem da remuneração dos gestores provém da mais-valia por eles apropriada, "esta ficção amplifica ideologicamente a oposição entre os gestores e a burguesia e, por conseguinte, supõe uma aproximação ambígua entre os gestores e os trabalhadores".⁽⁶³⁾

Por isso, quando tratamos do ESOP no âmbito do "capitalismo dos sindicatos", assinalamos que a propriedade formal das empresas pelos trabalhadores é um aspecto secundário, na medida em que o controle e a organização do processo produtivo permanecem a cargo dos gestores, elemento de continuidade entre o capitalismo fundado na propriedade privada e aquele onde a propriedade esfacela-se e é detida coletivamente, incluindo-se nesse regime inclusive as burocracias sindicais.⁽⁶⁴⁾

O mecanismo jurídico adotado para efetivar a compra dos meios de produção da Makerli pelos trabalhadores, em que pese as opções oferecidas pela legislação, é assim a expressão formal da separação entre a instituição que representa a mudança nas relações de propriedade (Associação do Funcionários) e a instituição destinada a manter as relações sociais de produção (a Empresa de calçados). E isso constitui uma ficção jurídica, na medida em que aludi a uma igualitarização na posse da propriedade

⁶¹ - Sobre as fases e as formas em que se apresentou esta ambigüidade do movimento operário, ver: BERNARDO, João. **Para uma teoria do modo de produção comunista**. Porto: Afrontamento, 1975.

⁶² - BERNARDO, João. **Economia dos ...** Op., cit., p.217.

⁶³ - Id., ibid., p.206.

⁶⁴ - "Não ocorreu apenas a homogeneização gestorial a partir dos centros de captação e de canalização dos pequenos capitais mas, mesmo no interior de cada empresa, tem-se processado nas últimas décadas uma crescente fusão da burocracia sindical com os demais gestores." Id., Ibid., p.213.

da empresa enquanto mantém as relações hierarquizadas entre os grupos sociais no interior da fábrica.

Porém, se a integração da força de trabalho nas unidades produtivas realiza-se de forma hierarquizada e fragmentada, a unificação da classe dos gestores nos processos econômicos globais efetua-se pela integração hierarquizada dessa classe, variando conforme a relação estabelecida com os mecanismos de concentração do poder. E quando denominamos de grupo de gestores aqueles que propõem e lideram as negociações para a compra da Makerli, queremos evitar qualquer possibilidade de identificação deste grupo com os trabalhadores, apesar do envolvimento ambíguo sucedido depois de anunciado o fechamento da fábrica.

Situados num nível inferior na hierarquia da classe que encabeça contemporaneamente o processo de reprodução ampliada do capital, os gestores da Makerli demonstram possuir o "instinto" de classe quando procuram superar praticamente a posição inferiorizada que os caracteriza frente aos proprietários da Makerli; quando propõem a transformação da forma jurídica da propriedade, garantindo porém a manutenção dos seus privilégios de classe; e quando buscam estreitar as relações com os dirigentes sindicais, pretendendo uma identificação ambígua de seus interesses com os dos trabalhadores.

Mesmo estando implicados mais diretamente com a organização de um processo de produção particular, a idéia de manter a fábrica em funcionamento aponta a existência de uma vontade latente no grupo de gestores de se desvencilhar dos laços que o une aos antigos proprietários. A decisão dos patrões de encerrar as atividades da empresa apresenta-se para os gestores como o momento oportuno para tomarem o lugar dos antigos proprietários e assumirem o controle e a organização do processo produtivo. Além disso, na opinião dos gestores, o antigo quadro administrativo familiar influenciou decisivamente na bancarrota financeira da empresa, dependendo sua recuperação do afastamento do quadro familiar.

"A Makerli na época era uma empresa viável. Todos os nossos estudos mostravam que ela era a melhor empresa do grupo, certo? Em termos de possibilidade de recuperação a curto prazo, era uma empresa super viável. Por isso a idéia de nós assumirmos. Por que nós não iríamos fazer esse empreendimento se nós não acreditássemos que ela tinha condições de sobrevivência, né?"
(Cezar, diretor-financeiro)

Portanto, foi pressentindo essa oportunidade que os gestores da Makerli encabeçam o movimento para a compra da empresa, atraindo para esse objetivo os dirigentes sindicais e também, de certo modo, os trabalhadores. Esses últimos, pelo que vimos, não contando com uma organização que os aglutine em torno de interesses específicos da classe, pouco influenciam nesse período, integrando-se nesse

movimento a reboque do grupo de gestores. Nesse sentido, o enquadramento dos trabalhadores é favorecido pela forma como os dirigentes sindicais manifestam seu apoio ao projeto dos gestores. Ou seja: ao estabelecerem como objetivo imediato a manutenção dos postos de trabalho, apostando na reabertura da fábrica e no afastamento do "patrão", os dirigentes sindicais assumem um papel determinante nesse período, conferindo legitimidade aos gestores nas negociações que sucederam.

"O Marcos Anarelli é a pessoa, ou foi a pessoa, que tinha a fábrica, vamos dizer, na cabeça. Ele tinha todos os mecanismos de funcionamento da fábrica. Por isso que ele ficou diretor-presidente. O Marcos se tornou diretor-presidente porque ele tinha a rede de produção, ou toda a fase de produção na cabeça." (Jorge, ex-presidente do sindicato)

Por certo que os ex-gerentes "conhecem" os "mecanismos de funcionamento da fábrica", surpreendente seria se não os possuíssem após terem ocupado as funções de direção do processo de trabalho, com acesso aos núcleos centrais de informações e decisões da empresa. Karl Marx, em sua análise dos primeiros movimentos desse modo de produção, no capítulo sobre a cooperação, identifica o caráter dúplice da direção capitalista na própria duplicidade do processo de produção que dirige (por um lado, processo social de trabalho e, por outro lado, processo de valorização) e lança uma máxima que, ao nosso ver, explica esse reconhecimento pelo dirigente sindical da "capacidade" do gestor da Makerli: "o capitalista não é capitalista porque ele é dirigente industrial, ele torna-se comandando industrial porque ele é capitalista".⁽⁶⁵⁾

Portanto, é no interior dos parâmetros capitalistas que se desenrolam os acontecimentos para a reabertura da empresa, fazendo com que o termo "autogestão", até este momento, represente no mínimo um eufemismo.

Contudo, quando tudo parece caminhar normalmente para o reinício das atividades na fábrica, estando os estatutos constituídos, a diretoria estabelecida, o empréstimo aprovado e os trabalhadores dispostos e motivados para imprimir sua ação no processo de trabalho; quando os gestores preparam-se para ocupar os lugares dos antigos proprietários, eis que surge o primeiro impasse...

1.4 A Primeira Redução do Número de "donos"

Ao que parece, quando os técnicos do BANESPA anunciam a aprovação do projeto, não mencionam o volume de recursos efetivamente liberado ou, pelo menos, os gestores e trabalhadores da empresa dele não tem conhecimento, pois passa-se um

⁶⁵ - MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. [trad.,: Regis Barbosa e Flávio R. Kothe] São Paulo: Abril Cultural, 1983. p.264.

mês até que seja percebido que o banco reduziu o valor do financiamento solicitado no projeto.⁽⁶⁶⁾

De acordo com as "análises técnicas" realizadas pelos gestores, esse corte no financiamento impossibilita a reabertura da fábrica no mesmo patamar verificado no momento do encerramento das atividades e, portanto, que ocupe o mesmo número de trabalhadores, já considerados "sócios" da empresa⁽⁶⁷⁾. Lembramos que, nessa altura, a proposta inicial de utilização dos débitos trabalhistas para a realização da compra da fábrica já está descartada, fazendo com que a necessidade de engajar os trabalhadores no projeto receba outro significado. Nesse sentido, a solução encontrada para adequar a empresa à redução no volume inicial de capital de giro representa um sinal de que os critérios capitalistas de gestão determinam o projeto de "autogestão".

Isto é, tendo em vista os recursos disponíveis, procura-se uma nova adequação entre o volume de produção e o número de trabalhadores, seguindo-se os limites estritos da contabilização do capital e a aplicação dos "cálculos operacionais". A lógica destes mecanismos é a busca da "otimização" na aplicação dos recursos, simulando-se situações e construindo-se cenários em que, a cada variação do número de trabalhadores, obtém-se um volume de produção previsto e a quantidade de custos (fixos e variáveis) que incorrem. O "ponto ótimo" é aquele que confere o maior volume de produção relativamente ao montante de recursos dispendido.

Foi através desse raciocínio, ou algo análogo, que são redefinidos os planos para a reabertura da empresa, iniciando com apenas 150 trabalhadores para uma produção estimada em 700 pares/dia. Aceitando-se tal lógica como única, inevitável até, resta a definição dos trabalhadores que devem iniciar a produção, dentre os 400 que acompanham as discussões para a reabertura da empresa.⁽⁶⁸⁾ Assim, encontramos

⁶⁶ - O projeto havia solicitado US\$ 700.000,00 para capital de giro de longo prazo, enquanto que os recursos efetivamente liberados no dia 14 de abril de 1992 eram "US\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil dólares) para Adiantamentos de Contrato de Cambio (A.C.C.) e Carteira Comercial, e US\$ 450.000,00 (quatrocentos e cinquenta mil dólares) para compra de equipamentos". Documento: Autogestão: a realização de um sonho. Elaborado pela diretoria da Makerli. Outubro/94. Convertendo-se para Cruzeiros, os recursos liberados para a compra de equipamentos foram Cr\$ 969.000.000,00, sendo que Cr\$ 746.000.000,00 foram pagos pelo maquinário, e Cr\$ 101.000.000,00 para mesas, cadeiras, etc. O restante, Cr\$ 122.000.000,00 foram utilizados para "comprar uma freza, 4 aspiradores de pó, consertar a estrutura, 2 lixas de alta rotação, um fax-símile, máquina de embalagem, linha telefônica, um microcomputador, um veículo marca Kombi-furgão e uma copiadora." Reunião do conselho deliberativo. Livro de Atas. 16/04/1992.

⁶⁷ - "...nós fizemos todo um trabalho prá depois receber a notícia de que o projeto tinha sido totalmente deteriorado na sua concepção, certo? A concepção de você ter um capital de giro de longo prazo não foi aprovado. O que foi aprovado foi uma linha de crédito de adiantamentos cambiais, desconto de duplicatas, uma linha de crédito normal, certo? (...) Nós voltamos pra cá, reunimos novamente o pessoal, reunimos o sindicato, certo, e com base nisso que eles nos passaram nós fizemos um novo estudo. (...) E nós fizemos um estudo e mostrou que nós tínhamos condições de começar com apenas 700 pares por dia de fabricação e, pra 700 pares por dia, nós necessitávamos mais ou menos de 150 funcionários." (Cezar, diretor-financeiro)

⁶⁸ - O número de trabalhadores no momento da falência era 482, dos quais aproximadamente 80 abandonaram o projeto no curso dos 70 dias de negociações. Os motivos de tais desistências, segundo

uma certa pluralidade nos argumentos sobre a fórmula utilizada para a seleção, se houve ou não critérios e quem fez a escolha, cujas principais tendências estão caracterizadas nos seguintes depoimentos:

"Então nós fizemos, discutimos com o sindicato e esse grupo de 22 elementos, e chegou-se a conclusão, estabeleceu-se alguns critérios de seleção. (...) Então, o critério de seleção foi primeiro técnico: a pessoa tinha que ter habilidade. Então, nós iríamos escolher os melhores, lógico, nós precisávamos dos melhores trabalhadores. E, em segundo lugar, nós iríamos analisar a dependência financeira da Makerli. Então, a pessoa pai de família, tem 3 filhos, por exemplo, tem uma dependência maior. Se houvesse equivalência - são dois grandes profissionais, um era solteiro o outro era casado -, nós damos preferência ao casado, que havia um aspecto social que nós iam ter que abordar. (...) Foi votado em assembléia, foi aprovado em assembléia, que os critérios seriam esses, certo, (...). Então: essa comissão fazia: 'aqui tem esses critérios, tá aqui a ficha cadastral', certo, o chefe de seção e o gerente da produção analisavam em relação ao aspecto técnico, certo, só esses dois tinha condições de analisar a nível profissional. Mas a nível geral foi esse grupo que analisou." (Cesar, diretor-financeiro)

"Foi feito pelo sistema de critério. A gente adotou vários critérios, o pessoal pai de família, aquele pessoal... arrimo, que tava mais necessitado mesmo e precisava trabalhar imediatamente, porque a família dependia do serviço. E o pessoal que ficou de fora, não entrou da primeira vez, na primeira remessa prá produzir, ficou o compromisso de que logo que a gente aumentasse a produção pra 1000 pares iriam chamar o pessoal de volta, sempre os mesmos que já tavam lá." (Pim, modelista)

"Eram 400, só que a contratação que eles pediram foi... por exemplo, nós era em 12 cortadores, na época dos 150, os 12 cortadores não podiam [recomeçar], então pegavam as pessoas assim mais... da comissão já tinha mais ou menos 5 cortador, então ficou os cinco cortador que era da comissão. (...) Não foram eleitos, foram escolhidos por nós. Não fizeram um eleição, eles foram escolhidos. [por quem?] Pela comissão. Aí essa comissão se garantiu e escolheram mais 130." (Buiu, cortador)

De acordo com esses depoimentos, temos que: para o diretor, o critério principal para a escolha foi a qualificação profissional dos trabalhadores, servindo como critério de desempate a situação econômica familiar, ou seja, a dependência financeira em relação à empresa; para o modelista, o critério principal teria sido a situação econômica familiar, ao invés ser esse o critério de desempate; e pelo último depoimento, temos que a escolha efetuou-se no interior da comissão dos trabalhadores

(que já havia se transformado em conselho deliberativo), cujos membros "se garantiram" e definiram os demais.

Seja qual for a ordem de importância dos critérios utilizados na definição dos primeiros trabalhadores, pensamos que a solução encontrada para este impasse indica a lógica predominante durante o período que precedeu a reabertura e que tenderia a prevalecer com o início das atividades. Portanto, se o engajamento e apoio do sindicato fundamenta-se no argumento do caráter social do projeto, na manutenção dos postos de trabalho, esse serve como critério apenas acessoriamente ou para justificar a sua aproximação ambígua com os gestores neste período. A decisão pela redução do número inicial de trabalhadores demonstra, desde já, que a lógica predominante nas tomadas de decisão é ditada pelo cálculo econômico formal, num processo de contínuo reforço das relações sociais capitalistas.⁽⁶⁹⁾

Para aqueles trabalhadores não selecionados e que acompanham o desenrolar do projeto, estabelece-se o compromisso de que terão prioridade nas próximas contratações, o que mais uma vez legitima e confere ao processo seletivo um caráter inelutável.⁽⁷⁰⁾ Dessa maneira, o reinício das atividades produtivas da Makerli no mês de março, agora como uma experiência de "autogestão", dá-se com menos de um terço do número de trabalhadores no momento do fechamento.

Com a reabertura da empresa, os selecionados retornam às posições ao longo da linha de produção de sapatos, no caso dos trabalhadores, ou ocupam os postos de controle e direção do processo de produção e demais funções administrativas. Permanecendo os lugares determinados pela divisão social de trabalho ocupados pelas mesmas pessoas, a tendência é a manutenção das práticas e relações anteriores, tanto por ser o único quadro de referência que possuem, como também pelo fato de que não se muda de práticas voluntariamente. São precisamente essas práticas e relações sociais de produção estabelecidas na fábrica em "autogestão" o objetivo do próximo capítulo.

⁶⁹ - Pode-se perguntar se há realmente outra solução para tal situação. Por compreendermos que a utilização de um determinado cálculo econômico expressa uma visão social de mundo, inexistindo portanto técnicas isentas de valor, neutras, objetivas, pois estão sempre vinculadas a um conjunto de práticas em oposição a outro(s) conjunto(s) de práticas, pensamos que há também "n" possibilidades para a resolução de igual situação. Não queremos com isso apontar "erros", "equívocos", pois o caminho tomado está em conformidade com o grupo que, mantendo a hegemonia, determina o sentido das práticas sociais. Mas, se formos pensar num quadro em que está em jogo, pelo menos, o "caráter social" representado pela manutenção do emprego, pode-se garantir a inclusão da totalidade dos trabalhadores, por exemplo, mediante uma igualitarização dos rendimentos e, se necessário, sua redução ao ponto de garantir o mínimo de subsistência às famílias. Isto, sem dúvida, requer a existência de fortes laços de solidariedade de classe, que desenvolvem novas relações sociais, outras alternativas e formas de organização.

⁷⁰ - "...com apenas parte do financiamento não seria possível tocar todo o projeto, o que pressupunha uma diminuição drástica na produção de 2000 pares/dia para 700 e num prazo de 30 dias pra 1500 pares, o que já está ocorrendo neste momento (maio/92) com isso a reabertura da fábrica está ocorrendo de forma gradativa onde 152 funcionários assumiram em março e mais 150 em abril e uma nova readmissão está prevista para o próximo período." Dossie: Makerli: desafios e...Op., cit.

CAPITULO II

PROCESSO DE TRABALHO E RELAÇÕES SOCIAIS DE PRODUÇÃO:

“...o espírito da Sândalo ronda aqui dentro ainda”.

Introdução

Neste capítulo, enfocaremos as relações estabelecidas no "chão-da-fábrica", procurando verificar as alterações no processo de trabalho e nas relações sociais de produção no funcionamento da empresa sob forma "autogestionária". Nesse sentido, observaremos se o fato de os trabalhadores serem "donos" implica em alterações nas "determinações de classes", isto é, nas práticas de classe estruturadas pela divisão do trabalho, ou se a mudança nas relações de propriedade ocorre para deixar tudo como está.

Na seção II.1, realizaremos uma aproximação com o processo de trabalho, descrevendo as práticas produtivas no chão-da-fábrica. Na seção II.2, veremos a conformação das relações entre chefes e trabalhadores após o início dessa experiência. A reprodução das práticas fragmentadas dos trabalhadores no processo de trabalho é o objeto da seção II.3. Por fim, na seção II.4, veremos como a fragmentação dos trabalhadores corresponde a sua inferiorização e subordinação perante a direção da empresa, ressurgindo o sentimento de "medo" no chão-da-fábrica.

II.1 O "chão-da-fábrica" e o processo de trabalho.

Após a liberação do financiamento pelo BANESPA, a Associação dos Funcionários adquire todos os maquinários e demais equipamentos produtivos instalados no interior do prédio da empresa, sendo esse imóvel, como antes, alugado para a Associação. As atividades são reiniciadas em março de 1992, contando com 150 sócios, entre trabalhadores e funcionários administrativos, que reassumem suas antigas posições na empresa tendo em vista uma produção estimada em 700 pares/dia. No chão-da-fábrica, portanto, excetuando-se a redução do número de trabalhadores, não se verifica de imediato qualquer modificação na organização do processo de trabalho, na concepção e execução das atividades produtivas.

A expressão chão-da-fábrica, além de designar o espaço onde são realizadas as práticas produtivas, possui também um conteúdo descritivo da organização do espaço físico da empresa, na medida em que essa é concebida de tal modo que expressa materialmente a separação entre o nível administrativo e o produtivo da empresa.⁽¹⁾

A parte destinada ao quadro administrativo é constituída por salas localizadas na parte anterior do prédio, distribuídas em dois andares. O andar térreo destina-se à recepção, ambulatório, loja de pronta entrega, entre outros. O andar superior é

¹ - Ver croqui do interior da fábrica em anexo.

ocupado principalmente pela direção da empresa e funcionários do departamento de pessoal, finanças, vendas e sala de reuniões. O corredor que dá acesso a essas salas localizadas no segundo andar é isolado do barulho das máquinas por janelões de vidro que se estendem de uma lateral à outra do prédio, permitindo dessa forma a visualização de todo o interior do galpão e das etapas por que passa o produto no interior da empresa. Do outro lado do vidro, no chão-da-fábrica, os trabalhadores ocupam suas posições ao longo do processo produtivo e ficam voltados, em sua maioria, para a parte dianteira do prédio, o que lhes permite visualizar aqueles que circulam pelo piso superior.

Essa arquitetura de inspiração panóptica⁽²⁾, possibilitava aos antigos proprietários a observação de todas as atividades realizadas na fábrica, o ritmo empregado e os trabalhadores que se ausentavam temporariamente de seus postos de trabalho. Não que pretendessem com isso vigiar e punir de tal distância as interrupções individuais de trabalho, pois para isso contavam com seus prepostos em cada seção. Para os patrões, o importante era fazer com que a inspeção diária de tal ponto de observação fosse o suficiente para indicar a sua onipresença.

A transformação das relações de propriedade da fábrica e o início da "autogestão", no entanto, não eliminam completamente os efeitos dessa estrutura no interior da fábrica, principalmente para os trabalhadores. Experimentamos essa sensação de estar sendo "vigiado" quando, ao conversarmos com os trabalhadores ao pé-da-máquina, percebíamos a passagem de um diretor pelo corredor de vidro, mesmo sendo os diretores de uma empresa "autogestionária". Essa impressão era reforçada pelo receio demonstrado pelos trabalhadores em interromperem suas atividades, ainda que apenas por alguns instantes para que combinássemos o horário das entrevistas. Como nosso objetivo era verificar as alterações nas relações de trabalho, procuramos manter o "olhar" no mesmo nível dos trabalhadores, evitando a passagem por aquele corredor e a visualização "de cima" o chão-da-fábrica, razão pela qual deixamos por último a entrevista com os diretores. Além do que, como nos disse posteriormente uma trabalhadora, "subiu a escada o clima é outro".

Na Makerli "autogestionária", o processo de trabalho mantém-se praticamente intacto após a reabertura da empresa, permanecendo inclusive a mesma disposição dos

² - Para Foucault, o Panóptico de Bentham é a expressão arquitetural do poder disciplinar que, no caso das prisões, tem como efeito principal "induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores". Se o alvo são os operários nas fábricas, "não há roubos, nem conluios, nada dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes". FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987. pp. 117-178.

maquinários no interior da fábrica. Numa primeira etapa, o Departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP) envia ao almoxarifado a especificação da quantidade de pares e dos modelos que devem ser produzidos.⁽³⁾ O almoxarifado seleciona a matéria-prima adequada, sendo que o couro, devido à sua importância no valor final do produto, é remetido com o cálculo aproximado do número de pares que deve proporcionar.

Apesar dos desenvolvimentos tecnológicos verificados no setor calçadista brasileiro nas últimas duas décadas, o processo produtivo preserva algumas características da produção artesanal, mantendo em certas fases do processo uma estreita dependência da qualificação dos trabalhadores, como nas seções de corte, pesponto e montagem.⁽⁴⁾ A divisão capitalista do trabalho, no entanto, especializou determinadas funções e transformou inúmeras delas em operações simples, que praticamente não exigem qualquer conhecimento específico sobre a produção de sapatos.

Na Makerli, o interior da fábrica divide-se em duas partes: de um lado, a preparação do cabedal (parte superior do sapato) e, de outro, a montagem e acabamento do sapato.⁽⁵⁾ Na parte destinada à preparação do cabedal desenvolvem-se duas atividades principais: o corte e o pesponto (costura). As máquinas que efetuam o corte no couro (balancins) são operadas por trabalhadores individuais, os cortadores.

Na seção do corte, a mão-de-obra é exclusivamente masculina e também a que recebe maior remuneração em relação aos demais trabalhadores do setor calçadista. Essa diferenciação em termos salariais não corresponde necessariamente a uma maior qualificação⁽⁶⁾, sendo consideradas também atividades qualificadas, além do corte, o pesponto e o apontamento (atividade de encaixe do solado à parte superior do sapato ou cabedal). O lugar que os cortadores ocupam na hierarquia salarial das empresas explica-se pelo fato de trabalharem diretamente com o couro, matéria-prima que pode representar até mais do que 50% no custo do produto. Essa particularidade faz com que, em momentos de conflito com o patronato, a realização de sabotagens nesse setor

³ - A Makerli, além de produzir calçados para grandes marcas internacionais como *Filla* e *Ellese*, possui também suas próprias linhas de produtos, como o *Athletic* - calçado masculino esportivo, *Sneakers* - tênis esportivo para passeio, e *Berlim* - calçado esporte fino. A capacidade de produção instalada na Makerli é 2.200 pares por dia. As linhas próprias são desenvolvidas na seção de modelagem da empresa.

⁴ - Sobre a evolução da tecnologia do setor calçadista, ver PICCININI, V. *L'Industrie....op.*, cit. Sobre a seção 3 do capítulo IV e seções 1 e 4 do capítulo V.

⁵ - Segundo Piccinini, as indústrias de sapato apresentam tradicionalmente dois sistemas de produção: ou por produto ou linha de montagem, onde os postos de trabalho são fixados ao longo de um eixo, realizando cada trabalhador uma operação no produto e remetendo-o adiante até o fim da linha; ou onde em um setor são agrupados as atividades como corte e costura e, em outro, a montagem e o acabamento. É este segundo o encontrado na Makerli. PICCININI, V. *L'Industrie.... Op.*, cit., p.413.

⁶ - Entendemos aqui por "qualificação" não apenas o grau de instrução formal ou treinamento específico, mas sobretudo em função da complexidade do trabalho nas diversas fases do processo técnico, o que implica num quadro geral de comportamento e disciplina.

signifique enormes prejuízos às empresas, buscando estas formas diversas de cooptação e heterogeneização da força de trabalho.

Ao receberem a matéria-prima e as especificações do sapato a ser produzido, os cortadores ajustam a forma correspondente a cada peça nos balancins e executam o recorte do couro buscando o melhor aproveitamento da matéria-prima, tanto no que diz respeito à qualidade como à quantidade das peças produzidas.

O conjunto de peças que forma um par de sapato é enviado à seção de pesponto. Essa seção é composta por duas esteiras, ao longo de cada qual dispõem-se em média 40 trabalhadores, tanto homens como mulheres, embora num passado recente predominasse a mão-de-obra masculina. As peças são enviadas em intervalos regulares pelas esteiras, a fim de que sejam costuradas umas as outras. O resultado dessa fase é denominado cabedal, contendo já a etiqueta com a marca do cliente, que tanto pode ser costurada como bordada. Nesse último caso, a operação é realizada pela única máquina computadorizada existente na fábrica. No espaço entre as duas esteiras de pesponto, distribuem-se outras atividades de "preparação", como chanfração (preparação para costura), dobra, colagem e perfuração.

Na outra parte da fábrica encontram-se outras duas esteiras, sendo uma delas correspondente à seção de montagem e a outra à seção de acabamento. Na montagem, o cabedal é acoplado a uma fôrma específica de acordo com o tamanho do cabedal, adicionando-lhe a palmilha e o solado. Em seguida, os pares passam pelas etapas destinadas a dar o acabamento final no sapato, percorrendo vários postos de trabalho até o final da esteira, quando retira-se a fôrma e os pares são colocados nas caixas e enviados para a expedição. O controle de qualidade é realizado em duas etapas: no final da preparação do cabedal e após o sapato passar pela seção de acabamento.

Essa organização do processo produtivo da Makerli em "autogestão" é idêntica a existente na época dos patrões. A manutenção dessa concepção especificamente capitalista de organização do processo de trabalho implica na reprodução dos lugares determinados pela divisão do trabalho, permanecendo separadas as esferas de decisão e execução. Afastados da concepção e organização do processo de trabalho, os trabalhadores perdem também o controle sobre o processo de trabalho e sobre o produto. Assim, os trabalhadores não verificam qualquer alteração em suas atividades no processo de trabalho após a transformação das relações de propriedade e o início da "autogestão".

"O ritmo do trabalho era igual é hoje. Você tem suas responsabilidades naquele serviço que você faz. Por exemplo, eu como cortador, tenho minha função lá, então faço a minha função do jeito que tem que ser feito, normal né. O trabalho é bem puxado." (Buiú, cortador)

"Mas o trabalho é normal como outras fábricas quaisquer. Qualquer coisa que você puder mudar... seu jeito, você pode mudar. Mas tem que atingir a meta, entendeu? A produção do dia. Se você vai trabalhar virado prá lá ou virado prá cá, isso não importa. Você tem que atingir a sua meta."(Júlio, cortador)

Com a manutenção da organização do processo de trabalho vigente na época do patrão, cujas tarefas parcelares têm seu ritmo, sua "meta", decididos em uma instância que lhes é exterior, permanecem os lugares determinados pela divisão capitalista do trabalho, ou seja, os lugares objetivos das classes sociais. A organização do processo de trabalho é uma expressão das relações de classe que aí se estabelecem, refletindo deste modo a separação entre dirigentes e dirigidos. Assim, os trabalhadores na fábrica em "autogestão" voltam a ocupar os seus antigos postos no processo de trabalho e a executar suas atividades "como em outras fábricas quaisquer".

O ressurgimento das posições objetivas de classe no processo de produção, dos lugares de classe, decorre da hegemonia dos gestores na fase anterior à reabertura da empresa, cujo resultado é a manutenção das relações e práticas capitalistas no processo de trabalho. Ou seja: a conservação da base técnica no funcionamento da Makerli "autogestionária", a preservação da estrutura resultante da divisão capitalista do trabalho, não é a causa da manutenção das relações sociais de produção existentes na época do patrão, antes é um reflexo do prevalescimento destas relações durante o processo que resultou na transformação das relações de propriedade da empresa.

Neste momento, pensamos ser necessário nos determos um pouco na explicação dessa importância que conferimos às relações sociais de produção no interior deste modo de produção, na medida em que estas relações constituem-se o fio condutor da nossa análise da experiência da Makerli.

O que leva inúmeros teóricos a conferir um papel especial às relações sociais de produção no seio do modo de produção capitalista é, sobretudo, a análise do regime que emergiu da Revolução Russa de 1917. O esforço para entender o que se sucede após a radical transformação das relações de propriedade promovida pela Revolução e levada adiante pelo Partido Bolchevique e sua conjugação com a manutenção das instâncias de controle e organização do processo produtivo, a separação dos produtores em relação aos meios de trabalho e ao produto, faz realçar o papel das relações de produção e a unidade que forma com o processo de trabalho no seio de um modo de produção.

Assim, por exemplo, as análises de Brinton sobre os primeiros anos da Revolução de 1917 desenvolve-se tendo por premissa que as relações de produção, estabelecidas entre pessoas ou grupos no processo de produção, "são os fundamentos essenciais de qualquer sociedade", e que "um determinado tipo de relações de

produção é o denominador comum de todas as sociedades de classes". Esse "tipo" de relações de produção é, especificamente, "aquele no qual o produtor não domina os meios de produção mas é, pelo contrário, simultaneamente 'separado deles' e dos produtos do seu trabalho. Em todas as sociedades de classes, os produtores estão subordinados aos que dirigem o processo de produção."(⁷)

Nesse sentido, contrariamente àquelas teses de Trotsky e de seus seguidores que insistem em afirmar o regime "socialista" das relações de produção ou propriedade estatal na Rússia "apesar" da sua coexistência com um sistema de repartição do produto social de caráter "burguês", Castoriadis afirma que "o modo de repartição do produto social é inseparável do modo de produção", isto é, das relações sociais de produção.⁽⁸⁾ Para o autor, as relações de produção, enquanto relações sociais concretas, "de homem a homem e de classe a classe", manifestam-se "na organização (gestão) da cooperação dos indivíduos com vista ao resultado produtivo e na repartição deste produto, a partir de um dado modo de disposição das condições de produção"⁽⁹⁾, cujo caráter de classe resulta "do fato de a disposição das condições materiais da produção serem monopolizadas por uma categoria social."⁽¹⁰⁾

Nesse trabalho, portanto, entendemos que são determinadas relações de produção que especificam e direcionam o desenvolvimento de um modo de produção. Um modo de produção é constituído pelo processo de trabalho na sua unidade com as relações de produção, que compreendem as relações dos homens com o objeto e os meios de trabalho e dos homens entre si. O catalizador desta unidade são as relações de produção, que imprimem suas digitais no processo de trabalho e apontam o sentido de seu desenvolvimento. Pensamos que Poulantzas sintetiza esta concepção, quando estabelece que

"O processo de produção é pois composto da **unidade** do processo de trabalho e das relações de produção. Mas, no seio desta unidade, não é o processo de trabalho - incluindo a tecnologia e o processo técnico - que detém o papel principal: **são as relações de produção que dominam sempre o processo de trabalho e as forças produtivas**, imprimindo-lhes seu **traçado** e seu **modo de proceder**. É esta mesma dominação das relações de produção sobre as forças

⁷ - BRINTON, Maurice. *Os bolcheviques e o controle operário*. Porto: Afrontamento, 1975. p.23.

⁸ - CASTORIADIS, Cornélius. As relações de produção na Rússia. In: CASTORIADIS, C. *A sociedade burocrática 1: as relações de produção na Rússia*. Porto: Afrontamento: 1979. pp. 177-242. Uma das teses de Castoriadis é a seguinte: "Nem a repartição das condições de produção nem o modo de produção podem estar em contradição com a repartição do produto social. Se esta última tem um caráter oposto às primeiras, que são suas condições, cai imediatamente pela base - da mesma maneira que falharia imediatamente a tentativa de instaurar uma repartição "socialista" com base em relações de produção capitalistas." Id., ibid., p.184.

⁹ - Id., ibid., p.201.

¹⁰ - Id., ibid., p.205.

produtivas que dá à sua articulação a forma de um **processo** de produção e reprodução."⁽¹¹⁾

A manutenção, na Makerli "autogestionária", das relações sociais de produção vigentes antes do início desta experiência é, portanto, o que leva à permanência da mesma forma de organização do processo de trabalho. Enquanto vigorarem essas relações, as alterações na organização do processo de trabalho processam-se com a permanência das posições das classes e da contradição fundamental que atravessa esse modo de produção. E se as classes sociais, como assinalamos no capítulo anterior, encontram sua determinação principal nos lugares ocupados no processo de produção, a manutenção do processo de trabalho herdado dos antigos proprietários indica a sua adequação às relações sociais que transcendem a transformação das relações de propriedade e que vigoraram no interior da fábrica em "autogestão".

Sendo o capital uma relação social que reproduz de forma ininterrupta o desapossamento da força de trabalho tanto da possibilidade de se reproduzir independentemente como do produto e do processo de produção, a organização desse processo materializa a relação entre aqueles que detêm o controle sobre este processo e aqueles que dele são permanentemente desapossados. Esse controle é realizado, dentre outras formas, por meio de uma divisão hierárquica do trabalho, cujos níveis especificam a amplitude do controle e, por conseguinte, da proximidade em relação à instância máxima de poder na empresa.

No chão-da-fábrica, os que mais diretamente se encarregam das funções de controle sobre as atividades dos trabalhadores são os chefes de seção, cujas práticas e relações estabelecidas na Makerli serão focalizadas a seguir.

II.2 - Os chefes e a hierarquia.

No final do capítulo anterior, vimos que o volume de recursos liberado pelo BANESPA resulta na redução do número de trabalhadores que reinicia a produção, definindo-se 150 trabalhadores para colocar as máquinas em funcionamento no final de março de 1992. Após o primeiro mês de atividade, a empresa aumenta o volume de produção e contrata mais 150 trabalhadores. Quando completa um ano, em abril de 1993, com a produção atingindo 1700 pares/dia, a Makerli absorve 370 trabalhadores. Em abril de 1994, com dois anos de atividade, a empresa atinge a produção de 2000 pares/dia, ocupando para isso 440 trabalhadores.

Após a reabertura da empresa, os trabalhadores reassumem suas posições no interior do processo de trabalho, assim como os chefes reabsorvem a função de

¹¹ - POULANTZAS, Nicos. *As classes sociais...* Op., cit., p.22. (grifos de N.P.)

superintendência deste processo, os funcionários administrativos ocupam suas mesas no escritório e os gerentes os postos de direção da empresa. A manutenção desta hierarquia pressupõe tanto um escalonamento das esferas de decisão como também uma desigualdade na remuneração, como veremos mais adiante.

No nível imediatamente superior às chefias encontra-se o gerente de produção, responsável pela supervisão do andamento de todas as seções da fábrica e pelas decisões para a efetivação do plano de produção estabelecido. No nível máximo da empresa, as três diretorias (finanças, vendas e produção) concentram todas as funções referentes à administração da fábrica, dispondo sobre a alocação dos recursos, contratações, demissões, bem como são responsáveis pelo relacionamento com fornecedores, clientes, instituições financeiras, órgãos públicos e inclusive com os sindicatos da classe patronal e dos trabalhadores.

Subordinados à diretoria da empresa encontram-se os gerentes e chefes de departamento ou seção que integram o aparato administrativo da empresa, conformando uma rede hierárquica de informações e decisões. Dada a distância entre os trabalhadores da produção e os funcionários administrativos, estes assumem uma identidade específica que os difere dos trabalhadores do chão-da-fábrica.

Os funcionários administrativos executam suas atividades num ambiente físico peculiar (o escritório), encarregados pela execução de tarefas aparentemente desvinculadas do processo produtivo, ou vendo esse processo apenas como um gerador de cifras a serem contabilizadas ou "custos" trabalhistas que precisam ser equacionados, estabelecendo uma proximidade física e de *status* em relação à diretoria da empresa (cuja afirmação simbólica encontra-se no não uso do guarda-pó, na dispensa do cartão-ponto e no livre acesso ao "cafezinho").

Não entraremos aqui no debate se os funcionários do escritório são trabalhadores produtivos ou improdutivos, debate que é, para nós, ainda bastante árido. Se fossemos nós balisar pelos lugares ocupados na divisão social do trabalho, pelas funções desempenhadas no processo de produção, as atividades dos funcionários os distingue dos trabalhadores produtivos propriamente ditos, isto é, daqueles que produzem diretamente mais-valia.⁽¹²⁾ O que importa neste momento é verificar a conformação da hierarquia no interior da experiência da Makerli.

¹² - Para João Bernardo, "a mais-valia é uma relação social e o trabalhador é produtivo enquanto se insere num dos pólos desta relação, independente de aquilo que produz ser ou não um objeto sujeito à lei da gravidade". Neste sentido, "são a organização do trabalho, os seus ritmos, os tipos de disciplina impostos que permitem distinguir empiricamente o trabalho produtivo do improdutivo." E cita esse autor uma passagem esclarecedora de Miklos Haraszti: "[...] os empregados [administrativos] executam tarefas mais fáceis e trabalham menos e menos intensamente do que os operários [...] e a cafeteira a fervilhar nos escritórios simboliza a sua participação no poder, por mais limitada que seja. [...] O empregado que despreocupadamente faz esperar um assalariado que ganha por peça produzida, apesar de este lutar incessantemente contra o tempo, pode invocar inúmeras desculpas, mas ninguém o acreditará. Para o operário que trabalha na linha de montagem e cuja utilização do tempo não lhe

Assim, após o início da "autogestão", as metas de produção (do tipo e da quantidade de sapatos a serem produzidos) voltam a ser fixadas diariamente por uma instância exterior aos trabalhadores da produção: o Departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP). A realização das metas na esfera da produção é controlada pelos chefes de seção, que distribuem as tarefas e fiscalizam o seu cumprimento. Fazer com que os trabalhadores imponham um ritmo determinado a fim de não "deixar a esteira parada", supervisionar a qualidade do produto e aplicar as punições aqueles que descumprem as normas disciplinares são as atividades principais das chefias no interior da produção.

*"A produção é vendida né, por exemplo, vende lá 10 mil pares. A fábrica faz 1.500 pares/dia. Então o gerente lá de planejamento planeja: 1.500 pares, então sai 100 dessa linha, 200 dessa outra e 300 dessa outra; e é por aí. (...) Ele fazia um planejamento lá de 1.500 pares, só que pegava um modelo muito difícil, que não dava pra fazer. Aí o chefe falava: 'o que que vai fazer? Ou faz serão, trabalha além do horário normal, ou admite [novos trabalhadores]'.
(Buiu, cortador)*

"Bom, nós aqui da seção, nós temos que 'dar produção'. Tem o mapa de produção, então eu passo, cobro todo dia dos funcionários, entendeu. Todo dia eu passo cobrando deles e falo: 'oh, nossa produção é mil pares, ela tem que sair hoje...'. Então, isso aqui eu tenho que passar para a diretoria todo dia. Se eu não passo eles me chamam lá e querem saber. Porque eu tenho que anotar tudo que aconteceu, se faltou alguém, entendeu. Isso aí é sagrado. Tem que passar pra eles todo dia." (Agnaldo, chefe do corte)

Situada numa esfera exterior à produção, a seção de planejamento estabelece o volume de produção a ser atingido pelos trabalhadores. Para isso, além de coordenar a aquisição das matérias-primas de acordo com cada modelo a ser produzido, essa seção deve também distribuir o tempo necessário à sua execução, de forma a preencher a jornada de trabalho com a produção do maior volume de pares possível.

Os chefes de seção são encarregados de controlar a realização do mapa de produção, cobrando dos trabalhadores o cumprimento das metas estabelecidas e encaminhando os resultados obtidos diariamente para os níveis superiores. As

permite em tempo nenhum perder a cadência, o empregado dos escritórios é o típico parasita. O emprego de tempo dos dirigentes e a intensidade do seu trabalho nunca são postos em questão: não existe critério que se lhes aplique. [...] É o trabalho dos subalternos que se mede e se avalia". Afirmando João Bernardo em seguida: "E podemos assim compreender empiricamente quem, despossuído do tempo, transforma-o em valor e quem fica com o tempo para si. Ou seja, quem é o trabalhador produtivo e quem é o improdutivo." BERNARDO, João. *Economia dos...* Id., ibid., pp.188-90.

informações circulam da produção para os níveis decisórios superiores e retorna na forma de um imperativo, o mapa de produção.

Na medida em que os trabalhadores não estabelecem as metas de produção, o planejamento das atividades assimila-se aos processos de "tentativa e erro", de forma a acontecer freqüentemente um descompasso entre o planejado e o efetivamente produzido. Nesse caso, e dependendo da urgência do pedido, a solução é ampliar a jornada de trabalho ou, se o maquinário assim o permitir, aumentar a mão-de-obra empregada. Na Makerli, o expediente mais comum nestes casos é a extensão da jornada de trabalho, sendo que as horas trabalhadas extraordinariamente pelos trabalhadores não são remuneradas⁽¹³⁾, transformando-se em horas-crédito que devem ser restituídas quando o trabalhador sair do quadro de associados. O controle sobre as horas-crédito despendidas pelos trabalhadores fica a cargo dos chefes de seção, que as devem utilizar como "último recurso".

Os chefes de seção, que realizam as atividades de superintendência do processo de trabalho, representavam, sob a administração anterior, os próprios "suboficiais" do patrão, comandando o chão-da-fábrica em seu nome. Os ocupantes destes cargos de supervisão buscavam manter a força de trabalho dentro de um quadro disciplinar específico, a fim de que esses transformassem todo o tempo da jornada de trabalho em tempo de trabalho.

Esta característica específica do modo de produção capitalista, de estabelecer uma hierarquia de autoridade à semelhança da militar, buscando com isso enquadrar a força de trabalho numa disciplina correspondente, como assinalou Marx, surgiu logo no início deste modo de produção, no momento em que o capitalista individual se libera do controle sobre as atividades produtivas e arregimenta uma "espécie particular de assalariado": "Do mesmo modo que um exército precisa de oficiais superiores militares, uma massa de trabalhadores que cooperam sob o comando do mesmo capital necessita de oficiais superiores industriais (...) e suboficiais (...) que durante o processo de trabalho comandam em nome do capital."⁽¹⁴⁾ Essa hierarquia e essa disciplina desenvolvem-se plenamente com a consolidação do sistema de fábrica, quando "a separação entre as forças intelectuais do processo de produção e o trabalho

¹³ - A decisão de instituir as horas-crédito foi tomada na Assembléia do dia 24/10/92. Nesta ocasião, o programador da produção expôs as seguintes "metas para melhorar o andamento da produção" (programada nesta época para 1700 pares/dia): "1) trabalharmos uma hora a mais por dia sem ganhos para que aumente (?) o déficit da produção. Como houveram várias dúvidas, este assunto não foi votado. (...) 4) eliminação do pagamento de horas extras e criação de horas crédito com controle de cada responsável no setor. Aprovado por unanimidade." Podemos perceber o artifício utilizado na ocasião para o não pagamento das horas trabalhadas. Primeiro lançou-se a proposta de ampliar a jornada de trabalho mantendo-se os mesmos rendimentos, o que foi recusado. Após, propôs-se a substituição da hora-extra pela hora-crédito, que seria acumulada para um futuro pagamento. Nos dois casos, o resultado é o mesmo: elevação do tempo de trabalho não pago.

¹⁴ - MARX, K. *O Capital...* Op., cit., p.264.

manual e a transformação delas em poderes de domínio do capital sobre o trabalho se tornam uma realidade consumanda".⁽¹⁵⁾

Antes do início da experiência de "autogestão, os chefes de seção representavam os "olhos" do patrão no chão-da-fábrica e, por vezes, também as "mãos e o chicote", quando revelava-se com todo seu vigor o caráter despótico desse modo de produção.⁽¹⁶⁾ Os depoimentos seguintes nos indicam a natureza das relações de trabalho na fábrica sob o controle dos antigos proprietários.

"Antigamente você tinha problema, porque antigamente você era mandado, você tinha que mandar, o cara tinha que fazer. Hoje não. Hoje você delega o negócio o cara faz. Não precisa chegar no cara e pressionar o cara prá fazer. O cara tá ali, sabe o que que tem que fazer, né. Fica até mais fácil porque ele é dono do negócio, se ele não fizer ele tá perdendo. Então fica mais fácil você delegar as funções deles." (Sinésio, chefe do pesponto)

"Geralmente, quando tinha greve... eu tenho curso de anti-greve. Eu fiz curso na fábrica antiga de administração sindical: como combater uma greve, como trabalhar contra a greve, contra o sindicato... isso aí eu fiz vários cursos pagos pelos patrões. Antigamente, na fábrica de patrão, os chefes e os gerentes não participavam. Quem agüentava a greve mesmo eram só os funcionários, o pessoal da produção. Gerência pra cima não participava. Trabalhava contra". (Sinésio, chefe do pesponto)

"...[antes] era igual as outras fábricas mesmo. Qualquer coisa que a gente queria saber tinha que primeiro passar pelo chefe, as decisões eram tudo deles mesmo, das chefias. (...) A relação entre supervisor, chefia com trabalhador, por exemplo, era mais autoritário; em outras palavras, era bem mais autoritário do que atualmente é hoje na Makerli. Porque chefia autoritária, você não tinha como dar a sua opinião, se era certo, se era errado, o que a gente tava seguindo. Mas tinha que ser igual eles queriam." (Buiú, cortador)

"[os chefes...] Eram mais radicais com os funcionários. Antigamente o pessoal era bem diferente e inclusive depois que passou ao sistema de autogestão, que culminou sendo os mesmos chefes, então demorou um pouco pra eles se adaptarem. Acho que tavam acostumados com aquele sistema de patrão, ele ter que mandar, desmandar e achar que só a

¹⁵ - Id., ibid., p.484.

¹⁶ - "Se portanto a direção capitalista é, pelo seu conteúdo, dúplice, em virtude da duplicidade do próprio processo de produção que dirige, o qual por um lado é processo social de trabalho para a elaboração de um produto, por outro, processo de valorização do capital, ela é quanto à forma despótica." Id., ibid., p.263.

opinião deles eram válidas. Então demorou um pouco, mas hoje já é bem diferente." (Pim, modelista)

Vê-se que as relações entre chefes e trabalhadores na época do patrão são caracterizadas como sendo "bem mais autoritárias", "mais radicais", "porque antigamente você era mandado, você tinha que mandar, o cara tinha que fazer", sendo que os trabalhadores "não tinham como dar sua opinião". Com a incumbência de controlar "de perto" o processo de trabalho, os chefes incorporavam os padrões nos momentos de conflito, recebendo para tal atuação um treinamento específico nos cursos de "administração sindical". Sua função era manter a disciplina e a ordem na produção, com autoridade para punir aqueles que rompessem com as normas da empresa e que se ausentam de seus postos de trabalho, a fim de evitar o dispêndio de tempo improdutivo.

Os chefes de seção são, via-de-regra, ex-trabalhadores da seção que passam a supervisionar, representando o cargo uma elevação na hierarquia salarial da empresa, o que é acompanhada de uma cor diferenciada para o guarda-pó⁽¹⁷⁾, que tanto o distingue dos demais trabalhadores da seção como simboliza a sua ascensão funcional, o novo "status" resultante da sua aproximação com a esfera de direção da empresa.

Os chefes de seção da Makerli são também atingidos quando os antigos proprietários decidem fechar a empresa. No momento em que os trabalhadores deflagram a greve de protesto, os chefes mantêm neste período o papel de controladores do processo produtivo, buscando reagrupar os trabalhadores nos seus postos de trabalho a fim de fazê-los produzir.⁽¹⁸⁾

Durante o período em que negocia-se a compra da empresa, a distância até então existente entre os chefes e os trabalhadores é dissimulada, sobretudo porque há uma dúvida generalizada sobre as razões que levam ao fechamento da fábrica e porque a perspectiva de desemprego provoca um desânimo em ambos os grupos. Além disso, aqueles que primeiro se apresentam como negociadores da possível reabertura da fábrica são também pessoas de confiança do "patrão". Desse modo, alguns chefes engajam-se na "comissão dos trabalhadores" montada, e outros participam inclusive

¹⁷ - A utilização de cores diferenciadas para o guarda-pó é mantida na Makerli "autogestionária". Entendemos que a diferença nas cores funcionam com expressão e símbolo visível da hierarquia no interior da produção. Assim, são demarcadas as diferenças entre o gerente da produção (guarda-pó branco), os chefes de seção (laranja) e os trabalhadores (azul). Além disso, existe também a diferenciação entre os trabalhadores e aqueles que não utilizam guarda-pó: os trabalhadores do escritório.

¹⁸ - "[quando os trabalhadores entraram em greve]... a gente ficava contornando né. Parava um grupinho ali: 'olha gente, nós temos que trabalhar, nós temos que entregar, se nós não entregar nós podemos não ter acerto no final do aviso'. Então, a função da gente foi assim um mediador entre os Brigagão e os funcionários. A gente entendia a situação dos funcionários, mas ao mesmo tempo nós sabíamos que tínhamos que produzir prá nós ter um acerto no final do mês." (Jaime, gerente da produção)

da ocupação do Banespa em janeiro de 1992, o que aponta para uma forma nova de relacionamento com os trabalhadores.⁽¹⁹⁾

Nesse sentido, os depoimentos acima deixam transparecer que, ao compararem o momento passado com o presente, os trabalhadores sugerem que ocorre uma inflexão nas relações dos trabalhadores com os chefes após o início da "autogestão". Mesmo que a "adaptação" dos chefes ao "novo sistema" tenha "demorado um pouco", percebe-se que a matriz autoritária que caracterizava as práticas das chefias sofre um deslocamento, sendo o autoritarismo mencionado no tempo passado, como práticas de antigamente, do tempo do patrão.

Mesmo mantendo-se intacta a organização do processo de trabalho e assumindo a chefia os mesmos lugares e funções de controle, as relações de trabalho, tomadas aqui como a relação entre os trabalhadores e os chefes, são redefinidas e a faceta autoritária dos chefes ameniza-se frente aos novos "sócios" da empresa. Podemos dizer então que há uma alteração nas práticas dos superintendentes no processo de trabalho em relação ao autoritarismo que as caracterizavam na época do "patrão", fazendo com que os trabalhadores percebam a existência de "maior liberdade" no chão-da-fábrica.

"Só assim de você sentir que é dono daquela coisa, que você faz parte daquela coisa, mesmo você ainda mal tendo certeza ainda, a diferença já é grande, porque a liberdade já é outra, entendeu; o modo de um chefe chegar em você já é outro modo, já é mais com jeito, explica mais..." (Júlio, cortador)

"...no Sândalo, era super diferente, a gente não tinha a liberdade como a gente tem hoje, era muito rigoroso. Você chegava, picava cartão, sentava no seu lugar e não levantava de jeito nenhum. Aqui agora não, você tem liberdade de sair, de conversar com alguém, de falar as coisas que você pensa e tudo. Tem essa liberdade, só que as regras são as mesmas. (...) Você tem liberdade em certos pontos, de andar, tudo. Mas sua produção você tem que rigorosamente cumprir com ela. Se você fez alguma coisa errada você é punido a mesma coisa, como se fosse uma outra fábrica." (Vera, pespontadora)

"A gente trabalha como em qualquer empresa. Aliás, até melhor do que muitas empresas, porque a nossa liberdade aqui é maior. A gente não tem um capataz que fica ali cutucando: 'oh, isso aqui tá errado. Vai lá e conserta'." (Boeno, blaqueador)

¹⁹ - "Não é comum, realmente não é comum os gerentes, as chefias, participarem desses movimentos. Mas acontece que quando fechou o cerco, fechou prá todo mundo. Eles também se viam numa situação difícil, e realmente essa idéia partiu de pessoas que eram de confiança mesmo do patrão." (Pim, modelista)

"Olha, a Makerli é uma firma que não tem patrão, os funcionários são donos. Nos outros lugares, você tem que respeitar a ordem do patrão. Aqui, você viu aí, parece que corre mais... tem mais liberdade. O certo é isso: tem mais liberdade. Porque eu trabalhei muito em empresa, e você não tem a liberdade que você tem aqui. Aqui o funcionário conversa, bate-papo... outra empresa você não pode nem olhar pra trás que o chefe tá lá olhando, o patrão tá lá vendo. Patrão é patrão, né. Agora já é diferente, a gente trabalha mais... tem mais liberdade pra trabalhar. E tem mais liberdade pra falar também. Antes era diferente; pra você falar alguma coisa era mais complicado." (Agnaldo, chefe do corte)⁽²⁰⁾

"O serviço a gente deixa... liberdade. Então, quer conversar, conversa; saindo produção, pra mim... Agora com a implantação desse sistema novo, de ser dono né, é diferente. O tratamento com as pessoas é diferente. Mas o sistema supervisor e funcionário não mudou muita coisa não." (Sinésio, chefe do corte)

Com a transformação da Makerli em "autogestão", isto é, com a transferência da propriedade para os trabalhadores e o conseqüente afastamento da figura do capitalista individual do interior da fábrica, verifica-se uma flexibilização do controle exercido sob a força de trabalho. O sentimento de "ser dono" da empresa, despertado nos trabalhadores, areja o chão-da-fábrica com um novo clima e provoca um deslocamento nas relações de trabalho entre as chefias e trabalhadores. Essa manifestação dos trabalhadores de que existe "mais liberdade" é formulada por comparação ao período imediatamente anterior, sendo este "muito rigoroso".

Mas essa "liberdade" manifesta-se "em certos pontos", como ressalta Vera no depoimento supra-citado. A "flexibilidade" das chefias e a "liberdade" dos trabalhadores referem-se apenas aos métodos empregados para a execução das atividades produtivas, e não quanto ao cumprimento das metas de produção, pois "vecê tem que cumprir rigorosamente com a produção". As metas continuam sendo fixadas por uma instância exterior à produção: o departamento de planejamento e controle da produção (PCP). Na medida em que o sistema produtivo pressupõe que as atividades sejam exercidas em cadeia, é imperativo que a força de trabalho labore coletivamente e ao mesmo tempo. Assim, os "poros" na jornada de trabalho, que permitem aos trabalhadores um curto espaço de tempo de não-trabalho, utilizado para descanso ou conversa com os colegas, são obtidos mediante a intensificação das atividades por um período correspondente ao tempo ocupado improdutivamente, para logo em seguida retomar o ritmo anterior.

²⁰ - Agnaldo é um ex-cortador que assume a chefia do setor um ano e meio após o início da "autogestão".

Nesse quadro, os chefes de seção e o gerente da produção encontram-se, por um lado, imbuídos da autoridade decorrente da posição na hierarquia de mando e decisão da empresa, e por outro lado, têm como alvo de seu controle os trabalhadores que são, ao mesmo tempo, sócios da empresa. Esse sentimento de "ser dono" (cujas implicações voltaremos a analisar posteriormente), quando remetido ao processo de trabalho, provoca também, pelo menos inicialmente, num outro nível de predisposição dos trabalhadores para com o trabalho, isto é, num novo quadro motivacional. O afastamento do patrão e a perspectiva de que os lucros, quando ocorrem, são distribuídos igualmente entre trabalhadores e funcionários da empresa, permite a flexibilização das relações de trabalho e ameniza o exercício do controle por parte das chefias.

Além do que, sendo o chefe de seção recrutado no interior da classe dos trabalhadores, o início da "autogestão" faz com esses não precise mais provar aos patrões sua competência para o cargo ou mostrarem que sua autoridade é reconhecida pelos subordinados, mesmo que isso lhe exigisse por vezes a aplicação de medidas coercitivas. Desse modo, a "fronteira" de classe que distancia os chefes dos trabalhadores e vice-versa pôde em parte ser removida. O que permanece são os efeitos causados pela manutenção das posições ocupadas na hierarquia da fábrica, passando o chefe a buscar a legitimação dessa posição através da demonstração da sua "superioridade técnica".

Mas isso não quer dizer que as práticas autoritárias das chefias tenham desaparecido completamente do chão-da-fábrica, pois, como veremos adiante em vários momentos, essa flexibilidade dos chefes é intercalada por demonstrações de força em que reafirma-se o despotismo inerente ao cargo.⁽²¹⁾ Mesmo porque os chefes têm agora que provar sua "competência" aos novos diretores, sobretudo os escolhidos

²¹ - Logo nos primeiros meses de funcionamento da fábrica em "autogestão", acontece um movimento ambíguo dos trabalhadores da produção, quando exigem da diretoria da empresa a demissão de um trabalhador que, após um desentendimento com o chefe da seção, ausenta-se da produção e passa toda a jornada de trabalho parado, esperando com isso ser demitido e receber as indenizações trabalhistas devidas. Pim assim relata esse caso: *"foi um problema pessoal dele com o chefe, e houve um dia que o chefe não quis aceitar ele na seção. Ele [o chefe] falou assim: 'eu não aceito, se ele ficar aqui eu saio'. Aí, como você já viu né, a administração apoia os chefes, seja ele certo ou errado. Isso é um vício da época patronal. Então esse funcionário, ele não pediu demissão, ele não ficou na seção, ficou lá perto do guarda, e ele deve ter ficado lá mais de uma semana. (...) Mas o presidente [da empresa e diretor de produção] não quis dispensar o cara, porque ele não queria dar o braço a torcer. O funcionário queria ir embora e ele não queria deixar porque se dispensasse pagando todos os direitos o presidente achava que ia ser um prêmio. (...) Daí a comissão se reuniu, foi uma união muito grande dos funcionários pra que dispensasse aquele funcionário que queria ir embora, porque ali não é nenhuma prisão. E foi uma coisa muito desgastante..."*. (Pim, modelista) Penso que a ambiguidade está em defenderem os trabalhadores a demissão do colega, contribuindo dessa forma para que a autoridade da chefia fosse reforçada. Se houvessem vínculos de classe suficientemente fortes, o movimento seria solidário com o demissionário, exigindo assim a substituição do chefe, e não o contrário.

após o início da autogestão⁽²²⁾, pois tal qual a admissão e demissão de qualquer trabalhador, a escolha dos chefes fica também a cargo da diretoria da empresa.

"Bom, falar assim que [os trabalhadores] escolhem diretamente [os chefes] não. Mas a maioria, desses chefes que estão aí hoje, são todos feitos na fábrica mesmo. Aquele cara que a diretoria vê que ele se dá melhor com o funcionário, tem mais jeito, ele é aceito. (...) mas a maioria das vezes são pessoas que já estão aqui faz um tempo, se dão bem com todo mundo, então aquele cara passa a chefe." (Júlio, cortador)

Podemos dizer que as alterações ocorridas nas relações de trabalho, a flexibilização das chefias e a "liberdade" vivenciada pelos trabalhadores no chão-da-fábrica não se contituem em novidades no interior desse modo de produção. As diversas formas de "participacionismo", tão em voga hoje em dia, permitem que os trabalhadores opinem sobre tudo na empresa, menos quanto ao essencial.⁽²³⁾ Tanto nas experiências em que a propriedade da empresa é detida no todo ou em parte pelos trabalhadores (como vimos anteriormente no caso do ESOP), como nos casos em que não alteram-se as relações de propriedade (cujos exemplos mais freqüentes são o modelo japonês e o suéco), o que se pretende é a integração da força de trabalho à ideologia da empresa, ao ideário do capital, a fim de explorar ao máximo, além da capacidade física e nervosa, também a capacidade intelectual dos trabalhadores.

Assim, a percepção pelos trabalhadores de que há "maior liberdade" no processo de trabalho, em função das novas relações estabelecidas entre trabalhadores e chefes, representa um avanço nas relações de trabalho na Makerli apenas quando comparadas as práticas existentes antes de início da experiência de "autogestão". A natureza do processo de trabalho, a relação dos trabalhadores com os meios de produção e com o produto, não se modificam com o início da "autogestão". E as relações sociais de produção, em que pese essa "liberdade" dos trabalhadores no processo de trabalho, permanecem fundamentalmente no interior dos parâmetros capitalistas de produção e, enquanto tais, são relações de classe.

Havíamos assinalado que no processo de produção capitalista o processo de trabalho é organizado consoante determinadas relações sociais, e que nessas relações os trabalhadores perdem ininterruptamente o controle sobre o processo de trabalho e sob o produto desse processo. Isso porque o modo de produção capitalista é, antes de

²² - "O Paraná é uma pessoa assim que ele era um cortador e passou a ser chefe [após o início da "autogestão"]. O pessoal, muita gente reclama dele lá, que ele é muito autoritário. O pessoal acostuma com um ritmo e, igual ele, iniciante de chefe, então ele tem que pôr as leis dele né; isso aí não deveria ter, mas ele quer educar o pessoal do jeito dele, então é aonde tem reclamação." (Márcia, pespontadora)

²³ - Abordaremos o conceito de participação no Capítulo IV. Neste momento, vale indicar que uma importante apreciação histórica dos mecanismos ideológicos que fundamentam as formas de participação na empresa, inclusive as variantes da "co-gestão" em diversos países da Europa, encontra-se em TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

tudo, um modo de exploração, cuja expressão é a mais-valia. A exploração decorre de relações sociais contraditórias cujo campo comum é o processo de produção, e a fórmula da mais-valia é a definição dessa contradição; "o tempo de trabalho incorporado na força de trabalho é menor do que o tempo de trabalho que a força de trabalho é capaz de despendar no processo de produção."⁽²⁴⁾

No modelo da mais-valia, as classes sociais definem-se por ocuparem os pólos opostos dessa relação, onde a força de trabalho é triplamente desapossada (em relação à organização do processo de trabalho, ao produto e à capacidade de se reproduzirem independentemente), enquanto que os capitalistas detêm a organização e o controle do processo de produção e apropriam-se do produto desse processo. Por isso podemos afirmar, no capítulo anterior, que as classes sociais não se definem em função do recebimento ou não de salário, sendo determinadas pelas suas funções no processo de produção.

Assumindo o tempo de trabalho tal importância nesse modo de produção, o controle sobre o tempo dispendido pelos trabalhadores no processo produtivo permanece como uma preocupação para os gestores da empresa. Após a reabertura da empresa em "autogestão", além do retorno das chefias às suas funções de controle sobre o processo de trabalho, volta também ao cotidiano da fábrica o cronometrista. A função de cronometragem do tempo médio necessário à realização de cada operação está vinculada ao departamento de planejamento e controle da produção, auxiliando no estabelecimento das metas de produção e na fixação do ritmo da esteira, que exerce por si só um controle sobre as atividades dos trabalhadores. Com isso, passam os trabalhadores a reeditarem as formas de resistência à cronometragem, como quando diminuem deliberada e conjuntamente a cadência ao avistarem o "Paulinho", funcionário que realiza a medição do tempo médio de cada operação. Entendemos essa recusa dos trabalhadores como uma tentativa de preservar o controle que lhes resta sobre suas atividades: o ritmo da produção.

"A produção hoje é de 124 pares, quer dizer, se você pega um modelo mais fácil, você atinge 140, 146 [pares]. Agora, se você pega um modelo que tem muitas peças, nem mesmo a média você vai atingir, nem os 124 pares. Então é onde você faz a jogada pra dar certo. E aí você vai um pouquinho mais lento, né? A gente sabe o modelo que é mais difícil e o modelo que é mais fácil, no dia-a-dia a gente sabe quanto tempo a gente gasta em cada modelo. (...) Então é onde o pessoal pára, o pessoal faz corpo mole, faz... não é que faz corpo mole, você procura manter a sua meta." (Júlio, cortador)

²⁴ - BERNARDO, João. **Economia dos...** Op., cit., p.15. Nessa obra, João Bernardo desenvolve seu modelo a partir da contradição fundamental que permeia o modelo da mais-valia, mostrando que o desenvolvimento desse modelo está intrinsecamente relacionado à luta de classes.

E podemos ver então que, como observa Castoriadis, no interior da empresa não vigora apenas a disciplina do capital, na medida em que os trabalhadores estabelecem sua própria disciplina, formas de pressão e normas de comportamento específicas que fazem com que "nem aqueles que trabalhem demais nem aqueles que trabalhem pouco sejam tolerados." Isto porque "os grupos humanos nunca foram e nunca serão conglomerados caóticos de indivíduos movidos unicamente pelo egoísmo e em luta uns contra outros, como querem fazer acreditar os ideólogos do capitalismo e da burocracia".⁽²⁵⁾

Para este mesmo autor, o inter-relacionamento dos trabalhadores no processo de trabalho, a sua "faculdade de organização", ao mesmo tempo em que se desenvolve contra "o sistema que os rejeita e que rejeitam", é o que torna esse sistema operacional, ou seja, é "apenas na medida em que a organização 'oficial' é constantemente contrariada, corrigida, completada pela auto-organização efetiva dos trabalhadores, que o sistema consegue funcionar."⁽²⁶⁾

Após a transformação das relações de propriedade na Makerli, o prevalecimento das relações sociais de produção capitalistas traduz-se na manutenção do processo de trabalho herdado dos patrões. Com isso, os trabalhadores não percebem nenhuma alteração nas suas atividades laborativas decorrentes da "autogestão", em que pese a flexibilização das relações de trabalho, a "liberdade" verificada no chão-da-fábrica. Apesar dessas novas relações de trabalho, os trabalhadores permanecem desapossados do produto e da organização do processo produtivo, o que significa que os trabalhadores continuam produzindo mais-valia e que a exploração persiste na experiência de "autogestão".

Nas próximas seções, veremos como as relações sociais instituídas repercutem na fragmentação e na inferiorização dos trabalhadores no interior da empresa. Nesse sentido, analisaremos primeiramente a repartição dos rendimentos na "autogestão", a legitimação das desigualdades econômicas pelos mecanismos do "mercado" e a sua influência na diferenciação e fragmentação da força de trabalho. Por fim, veremos como essa fragmentação implica na inferiorização e subordinação dos trabalhadores ao quadro administrativo da empresa.

²⁵ - CASTORIADIS, C. **Socialismo ou barbárie...** Op., cit., p.216.

²⁶ - Id., *ibid.*, p.79. Para João Bernardo, "sendo permanente a existência de conflitos sociais, a disciplina da empresa é um processo contraditório, de um lado a imposição de normas, de outro a sua contestação, de maneira que a disciplina acaba por ser, em cada momento, o resultado desta contradição." BERNARDO, J. **Economia dos conflitos...** Op., cit., p.318.

II.3 A desigualdade nos rendimentos e a fragmentação dos trabalhadores.

Após lançarem a proposta para a compra da empresa, o grupo de gestores assegura também a hegemonia no processo de negociação que resultou na reabertura da fábrica, mantendo-se com isso as posições de classe determinadas pela divisão do trabalho e os privilégios que lhes correspondem. Aliados do controle sobre suas atividades e do produto do processo de trabalho, os trabalhadores permanecem também na base da hierarquia de autoridade e inferiorizados na repartição das riquezas produzidas.

Do mesmo modo que o funcionamento da empresa em "autogestão" conserva o processo de trabalho herdado dos patrões e os lugares de classe que lhe correspondem, os critérios para a definição dos níveis salariais na Makerli seguem os mesmos critérios vigentes nas outras fábricas de sapato da região. O restabelecimento da hierarquia de autoridade é assim acompanhado pela manutenção da hierarquia salarial, como podemos observar no Quadro 2.

Quadro 3: Distribuição Salarial da Makerli.

Cargo/função	Quant.	Salário mensal
Diretores	03	3.704,80
Gerentes:Exportação		
Custos		
Compras		
Produção	04	1.467,40
Eng° de Qualidade	01	1.001,00
Chefe de Contas à Pagar	01	1.223,20
Chefes: Pesponto A		
Pesponto B		
Corte		
Acabamento A		
Acabamento B		
Montagem		
Manutenção		
Modelagem		
Dep. Pessoal	09	816,20
Programador da Produção	01	816,20
Comprador	01	816,20
Assistente Social	01	682,00
Encarregados: Almoxarifado		
Expedição		
Contas à Receber	03	653,40
Auxiliares: de Manutenção	02	537,90
de Modelagem	03	316,60
de PCP	01	336,60
de Vendas	01	336,60
de Almoxarifado	04	196,35
de Expedição	02	226,60
de contas a pagar	01	336,60
do Dep. de Pessoal	01	336,60
Inspetor de Qualidade	06	312,40
Enfermeira	01	336,60
Motorista	01	369,60
Telefonista	01	336,60
Guarda	04	235,40
Faxineiras	02	147,40
Jardineiro	01	180,40
ProduçãoDireta: Corte	28	281,28
Pesponto	103	178,82
Montagem	21	176,94
Montagem	10	205,48
Auxiliares	64	151,36

* Valor em Reais, cotado na época (fevereiro/95) em US\$ 0,90

Os salários dos trabalhadores e funcionários da Makerli em "autogestão" são definidos através do levantamento dos valores praticados numa amostra de empresas da região, calculando-se daí o valor médio. Os salários dos trabalhadores acompanham o resultado das lutas do sindicato da categoria, sobretudo na época de dissídio quando é definido o percentual de reajuste do piso salarial de cada função no processo de trabalho.

Neste momento, não nos interessa discutir a função do assalariamento no capitalismo, isto é, a sua função ideológica que escamoteia o salário em preço do trabalho, dissimulando assim o trabalho excedente que é apropriado pelos capitalistas. O que queremos frisar é que, nas outras empresas tomadas como parâmetro para fixação dos salários, bem como no restante da sociedade, a hierarquia nas remunerações visa assegurar os privilégios de classe, garantindo com isso a reprodução e produção de nova classe exploradora. Para os trabalhadores, a hierarquia salarial tem a função de mascarar a condição comum de classe explorada, a fim de heterogeneizá-la e fazer com que se apresente fragmentada nos conflitos contra o capital.

Como bem observa Castoriadis, "não existem critérios objetivos para medir e comparar entre si as competências, os conhecimentos e o saber de indivíduos diferentes", e "não se vê sobre o que se poderia justificar em termos numéricos as diferenças de remuneração."⁽²⁷⁾ Nesse sentido, podemos indagar por que a remuneração recebida pelos três diretores da Makerli corresponde ao salário de um conjunto de 64 trabalhadores auxiliares da produção? E por que não correspondem a 120 salários destes trabalhadores que recebem o piso da categoria? E por que não o de 30? E por que não o de três? Não havendo critérios objetivos que expliquem essa desigualdade salarial, resta apenas o argumento da adequação às demais empresas do setor, isto é, ao mercado.

"[a diferença salarial é]...normal como em qualquer outra fábrica. O pessoal não discute isso não. Não tem isso. É pelo mercado. (...) Eu acho que seria melhor ficar com o salário do mercado. Eu acho que se ficasse com o salário do mercado, como todo mundo ganha, ele não vai ocasionar briga nem nada. De repente, se vamos fixar o nosso próprio trabalho lá dentro, eu acho que ia gerar insatisfação porque.. 'pô, eu trabalho mais, você trabalha menos. Eu passo cola aqui, você fica escrevendo o dia inteiro sentado. Eu trabalho em pé, eu tenho que ganhar mais e tal...'. Então, ia girar uma discussão mais ou menos desse tipo aí." (Pim, modelista)

Correspondendo a hierarquia salarial à hierarquia de direção e controle sobre o processo de trabalho, o não questionamento do fundamento de uma dessas hierarquias por parte dos trabalhadores implica que a outra também não seja enfrentada. Pois pensamos não ser possível que os trabalhadores visem uma igualitarização nos rendimentos sem que, ao mesmo tempo, coloquem em causa a separação entre os que decidem e controlam as atividades na produção e os que as executam. Ou, de outro modo, almejem a ruptura da tripla cisão em que se encontram no processo de

²⁷ - CASTORIADIS, Cornélius. **Socialismo ou barbárie**: o conteúdo do socialismo. São Paulo: Brasiliense, 1983. p.221.

produção sem que a desigualdade dos rendimentos e os privilégios de classe sejam abalados.

Argumentar, como fez o operário Pim antes citado, de que não existe questionamento sobre a desigualdade salarial na empresa em que todos são "sócios" porque poderia resultar em "briga" e "insatisfação" entre os trabalhadores, é uma forma de afirmar que esses problemas não foram enfrentados. Ao legitimar-se a desigualdade econômica com base "no mercado", os lugares de classe estabelecidos pela divisão social do trabalho no interior do processo de produção são também reforçados.

Mas esse argumento de que a discussão salarial causaria "briga" entre os trabalhadores tem também uma outra repercussão: o caráter sigiloso das remunerações dos funcionários administrativos da empresa. Apenas do quadro administrativo porque os salários dos trabalhadores da produção, apesar de serem também considerados sigilosos no interior da empresa, são de conhecimento de todos, não medida em que são divulgados aos quatro ventos pelo sindicato após assinatura do acordo coletivo da categoria.

"Eu acho que deveriam ser [transparentes as remunerações]. Eu não sei o salário do Marcos Anareli [diretor-presidente]; do pessoal que trabalha lá em cima ninguém sabe. Aqui na produção todo mundo sabe quanto que cada um ganha. Todo mundo sabe quanto que eu ganho, quanto que um pespontador ganha, um cortador, um auxiliar. Mas lá em cima ninguém sabe o salário de ninguém; nem do pessoal que trabalha no escritório e muito menos dos diretores." (Vera, pespontadora)

Esse ocultamento do quadro salarial dos trabalhadores e do quadro administrativo de uma empresa em "autogestão" é, no mínimo, curioso. E o agravante disso é que os trabalhadores da produção que pertencem ao conselho deliberativo da empresa, os únicos que têm acesso à tais informações, não as divulgam ao conjunto da fábrica, atendendo à alegação dos diretores de que esses dados podem ser usados pelos concorrentes(!), argumento inclusive utilizado para nos negar o acesso a tais informações⁽²⁸⁾. No momento em que realizamos a pesquisa, os trabalhadores que atuam no conselho deliberativo nos informaram, de forma genérica, o quadro salarial da empresa, sendo que o quadro antes apresentado foi obtido somente após o fechamento da empresa, em fevereiro de 1995, momento resgatado no Apêndice Único.

²⁸ - Os diretores da empresa negaram ao autor não apenas as informações referentes à distribuição salarial, mas também todos os documentos solicitados, com exceção das atas das assembléias, pois as atas das reuniões do conselho também foram negadas sob o pretexto de que continham informações "importantes". Os contratos realizados com o Banespa e os balanços contábeis da empresa foram também negados. Os documentos que obtivemos, atas e circulares internas, foram cedidos pelos membros do conselho deliberativo.

Mas se os salários são determinados através de um levantamento efetuado no "mercado", portanto junto a outras empresas do mesmo setor, qual o verdadeiro motivo para tal ocultamento? Mero capricho? Talvez. Pensamos que, com os entraves colocados à divulgação do quadro salarial da empresa, os gestores buscam preservar o sentimento de que "todos os sócios" são igualmente "assalariados" da empresa, e que, embora existindo a disparidade nas remunerações, essa não é superior à disparidade existente nas demais empresas da região. Além disso, há o sentimento de que, desaparecendo a figura do patrão, os lucros são repartidos igualitariamente entre todos, independente do nível hierárquico ou faixa salarial.

Vimos anteriormente que as classes sociais não são definidas pelo recebimento ou não de salário, mas pelos lugares ocupados no processo de produção. Na medida em que esse modo de produção é um modo de exploração, podemos perceber também, agora pela desigualdade econômica no interior da Makerli, quem controla o processo de produção e se apropria do produto e quem é de ambos despossuído, quem explora e quem é o explorado. Nesse caso, porém, não se trata de um "injustiça", no sentido de que os trabalhadores são privados de parte do pagamento que lhes é devido, pois o que explica a exploração é a privação dos trabalhadores no próprio processo de trabalho, a cisão em que se encontram nesse processo, cujo resultado é uma produção a mais.⁽²⁹⁾ A desigualdade salarial na Makerli está portanto adequada às relações sociais vigentes na sociedade, onde vigora a exploração.

Permanecendo a organização do processo de trabalho nos moldes traçados pelos antigos proprietários, isto é, com a manutenção das relações sociais de produção que fundamentam o capital e a sociedade contemporânea, o antagonismo que atravessa essas relações tende a ser reproduzido nas relações dos produtores entre si, com os meios de produção e com a repartição do produto social. E, com isso, o caráter concorrencial das práticas capitalistas projeta-se no interior das relações entre os produtores através da fragmentação das práticas no processo de produção.

Além de parcializados pela divisão do trabalho, os trabalhadores são também hierarquizados de acordo com a função desempenhada no processo de trabalho, a fim de fazê-los reproduzir no seu interior as relações sociais que os mantêm na base da hierarquia de autoridade e de remunerações da empresa.

"São todos trabalhadores, só que, por exemplo, ela [a empresa] paga o piso pro auxiliar porque... eu sou cortador, a minha profissão é mais elevada, eu não posso ganhar igual um auxiliar ganha; eu sou cortador, eu não posso ganhar igual um diretor ganha. A responsabilidade do serviço é a

²⁹ - Ver, a esse respeito, BERNARDO, João. **Marx crítico de Marx**. Porto: Afrontamento, 1977. Livro Primeiro: Epistemologia, classes sociais e tecnologia em "O Capital". Volume I. pp. 266-269.

mesma, eu tenho responsabilidade no meu e ele tem responsabilidade no dele." (Buiu, cortador)

"Não tem como você pagar um passador de cola como você paga um pespontador. A responsabilidade do passador de cola é... não é que é menos, é tudo igual, mas o serviço é menor, entendeu? A questão é a seguinte: o pespontador trabalha com a parte mais cara do sapato, entendeu; ele tem que ser responsável por aquilo que ele tá fazendo; um erro de pesponto pode prejudicar o cabedal inteiro; um erro de colagem não, você limpa, tira a cola e faz a colagem de novo." (Boeno, blaqueador)

A divisão do trabalho, ao parcelar e especializar as tarefas no processo de trabalho, confere a determinadas funções um *status* superior, como se fossem "profissões mais elevadas", onde "o serviço é maior", ou porque manuseiam "a parte mais cara do sapato", cuja diferenciação o capital procura estimular mediante uma hierarquização correspondente na remuneração da força de trabalho.⁽³⁰⁾ Essa desigualdade salarial dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que é legitimada pela hierarquia de "responsabilidades" no processo de trabalho ("eu não posso ganhar igual um auxiliar ganha"), legitima a manutenção das disparidades nos rendimentos do quadro administrativo ("eu não posso ganhar igual um diretor ganha"), naturalizando-as em função de um certo "saber" atestado por um diploma.

No processo de trabalho, a produção depende do ação coletiva da força de trabalho. Todavia, no interior do quadro disciplinar do capital, a integração dos trabalhadores no processo de trabalho significa a sua particularização e hierarquização. As relações sociais que estabelecem a cisão do produtor com os meios de produção e com o produto tendem a projetar-se no interior da força de trabalho, sendo esta fragmentação sinônimo de inferiorização, conferindo "autoridade" ao capital para organizar e controlar o processo de trabalho.⁽³¹⁾

"Mas entre cortador mesmo é uma briga terrível, entendeu. Porque é que nem eu disse, se você pega um modelo mais fácil, você vai trabalhar pouco e produzir mais; se você pega

³⁰ - "O relacionamento recíproco dos trabalhadores durante o processo material de trabalho decorre da relação de cada um com a maquinaria, que é globalmente controlada pela administração capitalista. Explicam-se assim os sistemas salariais que dividem os trabalhadores numa quantidade tão grande de subcategorias (...) de uma maneira a estimular a concorrência e os conflitos internos à força de trabalho. De uma maneira geral, o capitalismo lança mão de todas as tradições culturais e preconceitos, desde o racismo até o bairrismo, capazes de acentuar a fragmentação da classe trabalhadora e o individualismo de seus membros. E, como se trata de um sistema econômico totalizante, (...) a individualização dos trabalhadores encontra-se reproduzida na individualização dos cidadãos." BERNARDO, J. **Economia dos...** Op., cit., p.317.

³¹ - "O capital, escreveu Marx, é este 'poder de governar' o ato de trabalho e seus produtos; e a alienação dos trabalhadores relativamente ao processo de trabalho, a "alienação de si", constitui o fundamento da sua alienação relativamente aos frutos do trabalho, a 'alienação da coisa'." BERNARDO, João. **Economia dos...** Op., cit., p.53.

um modelo difícil, você vai trabalhar muito e produzir pouco. Aí, ninguém quer saber. Cada um, acordou cedo, cada um é pra trabalhar e cumprir, somente. Tem que cortar seus 124 pares, tem que cortar. Se eu cortei 120, 124, o outro não quer nem saber; o dele tá lá; o meu é o meu."(Júlio, cortador)

"Eu costumo dizer que aqui na Makerli nós somos três famílias diferentes: existe a família que trabalha no pavilhão de lá; a que trabalha no pavilhão de cá; e a que trabalha na parte de cima.(...) Tem-se na cabeça que o pessoal do persponto é ideologicamente e, talvez, socialmente melhor do que o pessoal que trabalha na produção direta. Produção direta, eu digo... o persponto também é produção direta, só que a gente é mais direto, o pessoal trabalha com a montagem do sapato em si. Aqui não, aqui é montagem do cabedal só, entendeu. (...) O pessoal da montagem acha que o cabedal tem um posição melhor, porque a mão-de-obra mais cara é do lado do persponto, corte, chanfração, porque trabalha mais com o couro mesmo. No pessoal de lá, as posições mais caras são: montagem de bico na máquina; o que eu faço, que é laqueação; e apontar a sola; o resto é mais auxiliar mesmo. Então, é uma faixa de salário mais baixa, porque a média de salário aqui é mais alta, então o pessoal pensa que um é melhor do que o outro."(Boeno, laqueador)

"Olha, ali é difícil porque ali o pessoal é muito repartido e que tem muito medo. Sabe, na hora que você pensa que tá do teu lado, mas quando você começa a agir você logo tem que recuar porque você percebe que ali a pessoa que é próxima de você não tem nada a ver com o que você quer. Sabe, o medo deles é tanto que não mudou até hoje a cabeça deles. Então eles acham que ali é uma fábrica de patrão mesmo."(Márcia, pespontadora)

Os depoimentos acima retratam a integração da força de trabalho no processo de produção, a fragmentação dos trabalhadores que a administração capitalista pretende reproduzir *ad eternum*. Em primeiro lugar, o parcelamento e a individualização dos trabalhadores no processo de trabalho, tendendo a fragmentá-los no interior de uma mesma seção da fábrica, sendo que "o outro não quer nem saber; o dele está lá; o meu é o meu".

Em segundo lugar, a hierarquização da força de trabalho pela desigualdade das remunerações, tendendo a fragmentar os trabalhadores e mascarar a condição comum de explorados, na medida em que "o pessoal pensa que um é melhor do que o outro."

E, por fim, a heterogeneidade dos próprios trabalhadores, resultado da insuficiência dos inter-relacionamentos de classe (que poderia resultar em processos de luta coletiva contra o sistema e a tomada de consciência da fragmentação em que se

encontram), tendendo assim a manter a fragmentação da força de trabalho, pois "a pessoa que é próxima de você não tem nada a ver com o que você quer".

Essas três faces em que se apresenta a fragmentação dos trabalhadores no processo de trabalho expressam o antagonismo que atravessa as relações sociais de produção e sua materialização na organização capitalista do processo de trabalho. Manter a força de trabalho dentro do quadro disciplinar requerido pelo estágio tecnológico, fragmentando-a, portanto individualizando-a, hierarquizando-a e intensificando sua heterogeneidade: eis o resultado da aplicação dos princípios organizativos do capital, esteja ou não a empresa em "autogestão".

Permanecendo a força de trabalho controlada no processo de trabalho herdado dos "patrões", resumida a executar as metas planejadas por uma instância exterior da forma como era estabelecida pelos chefes, as tentativas para fazer com que os trabalhadores se tornem "parceiros" na administração da fábrica não lograram êxito.

A primeira tentativa da diretoria de obter a participação dos trabalhadores foi implementada em fevereiro de 1993, com a criação de "Comissões Internas" para a realização de "estudos e projetos de interesse dos funcionários", especificando-se doze áreas temáticas: 1) controle de qualidade e defeitos; 2) organização, limpeza e bem estar; 3) segurança e medicina no trabalho; 4) promoção social; 5) cultura; 6) esporte e lazer; 7) convênio e abastecimento; 8) integração, eventos, comunicação e divulgação; 9) salários e incentivos; 11) aproveitamento de materiais fora de uso e sucatas; 12) racionalização e produtividade.

Implementadas de cima para baixo, como uma medida administrativa, as Comissões encontram num primeiro momento ressonância nos trabalhadores, ocorrendo porém o esvaziamento após as primeiras reuniões. O não engajamento dos trabalhadores nas Comissões é percebido pela diretoria como uma falta de interesse dos trabalhadores pelos problemas da administração da fábrica, enquanto que, para os trabalhadores, o problema está na ausência de poder dessas comissões.

"Essa é uma coisa que realmente me deixa frustrado. Nós estamos dando o que, a administração da fábrica, e isso foi muito bem dito, muito bem esclarecido. Porque eles não precisavam saber, eles seriam treinados para isso. E eles não quiseram. Eles alegavam: 'oh, eu não entendo disso...'. Não era questão de entender, eles seriam treinados, seriam informados, e bem treinados até, pra que pudessem assumir aquelas funções. Mas o interesse foi muito baixo." (Marcos, diretor-presidente)

"Assim, por exemplo, ele chega lá e fala assim: 'vamos formar umas comissões de... salário, por exemplo; vamos fazer uma comissão de salário, tal'; aumento de salário, essas coisas. Aí a comissão se reúne e pede pra aumentar; só que quando

chega lá ele veta: 'não tem condições, a fábrica não tem capital...'. Então aí o pessoal já vai desistindo." (Buiuo, cortador)

Para o diretor, a participação dos trabalhadores nas comissões, através da dedicação de uma hora além da jornada algumas vezes por semana, poderia resultar na transferência da "administração" da fábrica para os trabalhadores, sendo que, para isso, "eles não precisavam saber", pois "eles seriam treinados para isso". Pensamos que estas comissões, apesar de apresentarem temas amplos, não visam o exercício pelos trabalhadores da administração da fábrica, pois a decisão sobre as questões fundamentais permanecem detidas pela direção da empresa, que delibera em última instância sobre a implementação ou não dos projetos das Comissões.

De início, os trabalhadores procuram as Comissões com temas que correspondem aos seus interesses imediatos, como é o caso dos salários. Como este assunto exige o dispêndio de recursos, e diante a ausência desses, a Comissão logo perde o sentido para os trabalhadores e é abandonada.

Pensamos, no entanto, que o objetivo dos gestores com a implantação destas Comissões é, fundamentalmente, a busca da redução de custos e o aumento da produtividade através da canalização da capacidade criativa dos trabalhadores para a reorganização do processo de trabalho, o que não significa ampliar o controle sobre suas atividades na produção e muito menos a "administração da fábrica", pois quem possui o controle não o abandona voluntariamente.

Contudo, pode-se perguntar porque os trabalhadores não se utilizam dessas comissões para apoderarem-se de informações referentes à gestão da empresa e, assim, instituir uma forma de controle sobre o quadro administrativo da empresa? Pensamos que quando os trabalhadores retornam aos seus postos de trabalho e voltam a vivenciar as mesmas relações e práticas no chão-da-fábrica, reinstaurando-se a hierarquia de autoridade na empresa, o ímpeto de participação gerado inicialmente pelo afastamento do patrão e a transformação de todos em "donos" da empresa é paulatinamente substituído pela apatia. A centralização e hierarquização da esfera de decisão propicia essa resignação dos trabalhadores, afastados que estão em relação à administração da fábrica.

Do mesmo modo, a outra tentativa dos gestores de implementação de canais de participação dos trabalhadores não encontra resultado diferente, apesar de que para isso a diretoria tenha investido na contratação de um profissional, um engenheiro de qualidade. Esse técnico tentou, durante seis meses, introduzir os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) na fábrica, cuja resposta foi novo desinteresse e apatia dos trabalhadores.

"Um dos motivos do CCQ não ter dado certo foi a condição que tive que impor. O CCQ nasceu e as pessoas desistiram,

acharam que era muito ruim ficar das 5 até as 6 horas da tarde, uma hora por dia, uma vez por semana só, era uma doação e não justifica. Nenhum grupo vingou. Existe só um grupo funcionando que se reúne toda a segunda-feira, que é o pessoal da administração, que suas funções são voltadas para a produção." (Siribelli, engenheiro de qualidade)

A implantação dos CCQ's está articulada no interior de um programa preparatório para obtenção do certificado de qualidade ISO 9000. A decisão da diretoria da empresa pela busca de tal certificado atende a uma campanha deflagrada pelo SENAI (Serviço Social da Indústria) de Franca, que pretende "dotar as empresas participantes de instrumentos gerenciais, permitindo atingir a qualidade total em todas as suas atividades, e, em consequência, alcançar um grau de produtividade que possibilite enfrentar o quadro recessivo do mercado interno e a forte concorrência no comércio internacional".⁽³²⁾ É curioso o fato de que esses mecanismos gerenciais que visam o envolvimento dos trabalhadores para com o ideário da empresa não tenham obtido resultados positivos numa fábrica onde os trabalhadores são "donos".⁽³³⁾

Esta tentativa de fazer com que os trabalhadores da Makerli participem na busca de melhorias nas rotinas do processo de trabalho, identificando disfunções que apresentam-se camufladas aos olhos da direção da empresa, que não consegue assim aplicar-lhes a "racionalização", pensamos que encontra seus limites nos próprios objetivos que lhe são traçados. E isso pode ser apreendido na forma como o gerente de qualidade expressa a sua concepção de "homem" e dos processos sociais.

"O ser humano é um ser social não é porque ele vai para a escola e estuda. Ele é um ser social porque ele não consegue viver sozinho, ele necessariamente precisa viver em grupo. E para viver em grupo ele necessita que existam pessoas que pensem por ele em alguns aspectos para que ele não tenha esse trabalho de pensar. É por isso que existem os líderes... liderança no ser humano tem que existir, né, em todos os setores e em todos os fatos. (...) O ser humano é passivo, ele precisa disso. Ele não sabe viver sem líderes." (Sirinbelli, engenheiro de qualidade)

Assim, a implantação do CCQ prevê a dedicação pelos trabalhadores de uma hora de trabalho sem remuneração (como uma "doação") para a busca de melhorias no processo de trabalho na empresa. Porém, o encarregado de implantar tal técnica entende que os líderes existem para que os grupos "não tenham o trabalho de pensar".

³² - Diário da Franca. 27 e 28 de novembro de 1994. p.8.

³³ - Sobre o arcabouço ideológico dos CCQ's, ver: SACCARDO, Cleusa & LINO, Hélio Francisco C. Novas técnicas de organização e a tecnologia no capitalismo. In.: **Organização, trabalho e tecnologia**. BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa. [Coord.] São Paulo: Atlas, 1986. pp.89-100.

Podemos então entender porque prevalece apenas o grupo de CCQ formado na área administrativa da empresa.

Fragmentados e controlados no processo de trabalho, os trabalhadores não encontram motivos para participar dos projetos da direção, pois além de não terem dedido pela sua implantação, a sua participação não modifica sua posição no interior da empresa. A manutenção da hierarquia de decisão e a fragmentação dos trabalhadores no processo de trabalho reproduzem assim a inferiorização em que se encontram ante a "autoridade" do capital, o que abordaremos a seguir.

II.4 - Ser dono e ser demitido: a inferiorização dos trabalhadores.

A transformação das relações de propriedade, ao tornar todos formalmente "donos" da empresa, não significa uma alteração nas relações sociais de produção no interior da fábrica. A integração dos trabalhadores ao processo de trabalho após o início da "autogestão" da-se preservando os lugares objetivos das classes sociais, as posições determinadas pela divisão social do trabalho. O parcelamento das atividades no processo de trabalho e a reconstituição da hierarquia salarial de acordo com a função desempenhada nesse processo, reproduzem no interior da força de trabalho a fragmentação vivenciada na época do "patrão".

Mas se a nova condição de "donos" da empresa não repercute positivamente na hierarquia de remunerações, isso não quer dizer que os trabalhadores não percebam o fosso social por ela criado. Surgem assim expressões de indignação, mesmo que isoladas, que questionam tanto o número de cargos administrativos como também o nível salarial desses cargos, elevados em relação à massa de trabalhadores na produção que percebem o piso da categoria.

"... deixa eu te falar uma coisa; então, é por isso, a revolta do pessoal é por isso também, porque... pra você ver, só na área de administração tem seis gerentes, seis, só lá em cima na área de administração: o Jaime, o Helinho, a Kátia, o Luiz Antônio, o Getúlio e o Ciribelli. Todos esses ganham como gerente." (Márcia, pespontadora)

"Então, eu acho que aí tem muito pobre coitado que traz arroz e feijão puro na marmita porque ganha salário mínimo do sapateiro; numa firma de autogestão como a Makerli, nós temos que fazer uma 'lista' pra adquirir mantimento pra funcionário aqui dentro. (...) É, acontece isso, você entendeu, sendo que o salário mínimo de um diretor aí é de quanto? Ganha quase igual a um Presidente da República, e o funcionário aqui passa necessidade, miséria." (Carlos, pespontador)

As "listas", mencionadas por Carlos acima, são cotizações realizadas entre os trabalhadores da produção que visam auxiliar no pagamento de uma despesa extraordinária acometida por algum trabalhador, sobretudo por motivo de doença, representando uma forma de solidariedade de classe freqüentemente utilizada na empresa.

A indignação quanto a disparidade entre os rendimentos (a remuneração mais elevada é 25 vezes superior a menor) e a manutenção dos privilégios de classe, no entanto, não constitui a expressão do sentimento coletivo no chão-da-fábrica. Pelas entrevistas que realizamos, o que aí predomina é a legitimação do "mercado" como critério definidor das remunerações.

Mesmo que a hierarquia dos rendimentos não seja alvo de contestações no interior da "autogestão", o atraso no pagamento dos salários provoca revoltas e, por duas vezes, os trabalhadores deflagram a greve como pressão para o estabelecimento de um canal de comunicação com a diretoria. Situados na base da hierarquia das remunerações da empresa, o atraso dos salários dos trabalhadores impõe dificuldades à própria reprodução da força de trabalho e de sua família, amplificando a predisposição para o conflito.

" Eles chegavam no dia do pagamento, na hora, até quatro horas, eles falavam que não sabiam se ia sair pagamento. Chegava quatro e meia, aí que eles iam falar que não tinha pagamento, entende? Aí onde o pessoal ficava revoltado, muitas vezes já ficou revoltado, muitos já quiseram parar, sabe. (...) Uma vez eu parei, a produção parou, a gente parou. Não porque eu ache isso justo, porque eu não acho justo isso. Porque, se é uma autogestão, eu acho que todo mundo tinha que... 'atrasou gente, vamos esperar'. Você não pode esperar muito, porque quem ganha salário é difícil esperar. Mas devia esperar um pouco, sem greve, sem nada, né? Mas eles fazem isso por causa do pessoal lá em cima, porque se eles descessem aqui e explicassem o que tava acontecendo ninguém parava. Então, nós fazíamos greve, eles pegavam, desciam aqui em baixo e explicavam e nós voltávamos a trabalhar. (...) Então, eles ficam... eles querem parar por isso, porque eles não dão atenção, e eu acho que nós merecíamos isso, eles descem aqui em baixo e explicar o que tava acontecendo. Então onde que o pessoal ficava revoltado mesmo e parava. Aconteceu umas duas vezes, que o pagamento atrasou, aí eles pegavam, o pessoal descia aqui em baixo, explicava e todo mundo começava a trabalhar normal. O pessoal não se importava de esperar um ou dois dias. Então, onde tem comunicação resolve tudo, né? " (Vera, pespontadora)

"Nós tivemos nessa gestão paralisação, às vezes de uma seção parar, a gente trazer eles na sala, explicar a importância de a gente trabalhar, que o resultado da Makerli é o nosso trabalho, né, porque a gente produzindo bem, a gente tá recebendo bem. (...) Então, é por isso que hoje a gente briga muito pra que a gente não entre num processo de greve, porque quando nós fazemos greve aqui, nós estamos fazendo contra nós mesmos, a gente tá deixando de faturar. Então, hoje a gente trabalha nesse sentido, a gente prega muito isso...". (Jaime, gerente de produção)

Como podemos ver, os trabalhadores entram em greve por duas vezes não somente pelo atraso no pagamento dos salários, mas sobretudo pelo descaso no tratamento do assunto pela direção da empresa. Além de terem que "apertar os cintos" por mais tempo, e como "para quem ganha salário é difícil esperar", a ausência de qualquer explicação para os motivos do atraso no pagamento por parte "do pessoal lá de cima" é considerada uma humilhação, uma falta de respeito. Esses conflitos demonstram também que, ao exigirem as informações sobre a causa das dificuldades financeiras da empresa, os trabalhadores não possuem nenhum mecanismo de controle sobre a administração da fábrica e sobre a destinação do produto do processo de produção.

Por outro lado, nos dois depoimentos, podemos perceber o efeito da transformação da propriedade da empresa (isto é, da projeção do sentimento de que todos são "donos") no tratamento dos conflitos no interior da Makerli. Para os trabalhadores, a condição de "sócios" estabelece uma espécie de comprometimento que reflete-se no aumento da tolerância nas situações de conflito, fazendo com que, "por ser 'autogestão', você pode esperar um pouco, sem greve, sem nada". Nesse sentido, a nova configuração das relações de propriedade são utilizadas pelos administradores para reforçar essa identificação dos trabalhadores com a empresa, pois "quando nós fazemos greve aqui, nós estamos fazendo contra nós mesmos". Com isso, buscam dissimular a existência de conflitos, do mesmo modo que permite aos chefes a flexibilização das relações de trabalho no chão-da-fábrica, percebida pelos trabalhadores como uma "maior liberdade".

Além desses movimentos grevistas, os trabalhadores reagem a essa falta de transparência na gestão dos recursos financeiros da Makerli em duas outras oportunidades, quando, através de abaixo-assinados, exigem da diretoria a realização de uma assembléia. Com isso, visam obter informações sobre as condições da empresa para o pagamento do décimo terceiro salário. A primeira assembléia convocada através de um abaixo-assinado, contendo 255 assinaturas, foi realizada no interior da empresa em 29 de novembro de 1993. O livro de atas da empresa assim registra esse acontecimento:

*"O Sr. Marcos Anarelli respondeu as questões dizendo que na última assembléia foi registrado um total de 60 pessoas sendo que 22 são do conselho (...). A diretoria da empresa contratou dois profissionais de assessoria para expor a situação e discutir fatos, porém nada foi questionado. Disse também que o interesse da assembléia é só pra saber se vão receber. Haviam comissões na fábrica e nenhuma foi pra frente pois ninguém assume nada. (...) Onde está o interesse pela empresa? As dificuldades que a empresa enfrenta não são novidades pra ninguém e até hoje não ficaram sem receber. Aconteceram roubos na empresa e seções param quatro vezes ao dia para ir ao WC, portanto a diretoria da empresa está trabalhando para que a situação esteja controlada até fins de dezembro (...) e a partir disso, exige-se mais competência, mais união e menos fofoca dentro da sua própria empresa. Foram discutidos outros assuntos sem o menor interesse para o bem da empresa.".*³⁴

Se esse movimento evidencia uma tentativa de aproximação dos trabalhadores com a administração da "autogestão", a reação da direção comprova que tal aproximação já é praticamente impossível. De acordo com a descrição realizada pelo secretário que fez a ata da assembléia, a cólera despertada no diretor-presidente da empresa naquele momento traduz a ambiguidade das relações de classe no interior dessa "autogestão".

Por um lado, os trabalhadores, enquanto "sócios", acham-se no direito de solicitar à diretoria informações sobre a situação da empresa, motivados ou não por questões econômicas, no que o diretor lhes responde, dentre outros destemperos, que "as seções param quatro vezes para ir ao banheiro" e exige "mais competência, mais união e menos fofoca dentro da sua própria empresa". Os trabalhadores demonstram união e convocam a assembléia, e o diretor lhes pergunta "onde está o interesse pela empresa?"

Por certo que, ao clamar pela "união" dos trabalhadores, o diretor não está se referindo à convocação de assembléias e à realização de greves, mesmo sendo essas originadas pela falta de informação, pois "as dificuldades que a empresa enfrenta não são novidades pra ninguém" e, além do mais, "a diretoria da empresa esta trabalhando para que a situação esteja controlada".

Esse momento já serve como indicação do caráter das assembléias realizadas na Makerli, assunto que veremos no próximo capítulo. Entretanto, pensamos que o tratamento desferido pela diretoria da empresa, na ocasião dessa assembléia

³⁴ - Livro de Atas das Assembléias e Conselho da Makerli. Dia 29 de novembro de 1993. A outra assembléia convocada pelos trabalhadores através de um abaixo-assinado realiza-se no dia 06 de dezembro de 1994. Embora o conteúdo desta assembléia não tenha sido registrado em ata, o fato de estarmos em Franca na ocasião nos permitirá recuperá-la, o que faremos no próximo capítulo quando tratarmos do caráter das assembléias na Makerli.

convocada pelos trabalhadores, nos permite inferir que o afastamento entre a direção e o chão-da-fábrica já ultrapassa a diferenciação resultante das funções desempenhadas no processo de produção, estando já explícito que se trata de relações de classe, portanto, uma luta de classes.

Como vimos no capítulo anterior, quando ocorre o fechamento da empresa, a aproximação ambígua entre gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais têm como objetivo "comprar" a fábrica com os recursos da dívida trabalhista da empresa, necessitando nesse caso da integração de todos os (ou a maioria dos) trabalhadores ao projeto. Na medida em que a transferência da propriedade se dá mediante o empréstimo fornecido pelo BANESPA, a dependência dos gestores em relação a participação (financeira) dos trabalhadores perde sentido. Com isso, por exemplo, a produção pôde ser reiniciada com a redução do número de trabalhadores.

Com o desenrolar do processo de "autogestão", a permanência dos trabalhadores nos lugares determinados pela divisão social do trabalho e a reconstituição da hierarquia de autoridade e rendimentos corresponde à centralização dos poderes de decisão no quadro administrativo. Essa centralização apoia-se na fragmentação dos trabalhadores no processo de trabalho, na sua inferiorização frente aos gestores, e apenas pode sustentar-se pela reprodução dessas relações.

A inferiorização da força de trabalho e a correspondente centralização dos poderes de decisão nos níveis administrativos faz com que os trabalhadores não tenham qualquer garantia quando a permanência na empresa, pois a quantidade de força de trabalho utilizada na produção é regulada de acordo com as "oscilações do mercado".

Assim, o processo de escolha dos trabalhadores que reiniciam a produção na "autogestão" representa a primeira adequação do número de trabalhadores ao "mercado". Com o início da produção o quadro administrativo detém a prerrogativa sobre todas as decisões de contratação ou demissão de trabalhadores da empresa, embora as legitimem por vezes através do referendo do conselho deliberativo.

"Não existe lá um critério escrito, definido. Mas o que acontece, nós procuramos nos espelhar nos critérios que nós colocamos inicialmente pra fazer demissões. Quando nós fizemos as contratações, nós obedecemos uns critérios. Hoje nós procuramos nos espelhar ainda mais ou menos naqueles lá. Obviamente que se eu tiver que fazer alguma demissão, essas demissões ocorrerão obedecendo critérios dependente da empresa, de nível de qualificação profissional, porque acima de tudo a empresa tem que ver que ela não pode pensar em ficar fazendo caridade, tá. Olha, não é questão de caridade, nós temos que manter aqui pessoas que tenham necessidade do emprego, de tudo, que se envolvam, que se engajam, que querem... porém tem que ser profissionais, tem

que haver desempenho, tá. Então nós procuramos nos espelhar muito nisso." (Marcos Anareli, diretor-presidente)

"[as demissões passam pelo conselho deliberativo...] Só quando há um trabalho de massa. Se houver uma demissão, vamos dizer, significativa, obviamente nós chamaríamos [uma reunião do conselho]: 'olha, nós vamos ter que fazer uma redução, vamos ter que fazer isso, vamos ter que fazer aquilo...'. Redução de 'praxe' não passa não. [o que é de 'praxe'?] O dia-a-dia, que estão aí, as vezes saem um, dois, três; a média aqui da fábrica é em torno de quatro a cinco por mês. Então, isso acontece duas ou três vezes de ter demissões assim de números maiores". (Marcos Anareli, diretor-presidente)

O depoimento do diretor-presidente não deixa dúvidas sobre onde são decididas as demissões ou contratações de trabalhadores ("*se eu tiver que fazer alguma demissão*"), nem sobre quem define os critérios de escolha utilizados em tal caso ("*tem que ser profissionais, tem que haver desempenho*"). Ainda que a reabertura da empresa tenha tido como argumento decisivo a manutenção dos postos de trabalho, após o início das atividades a lógica é a de que "*acima de tudo a empresa tem que ver que ela não pode pensar em ficar fazendo caridade*". Isso significa que os trabalhadores podem ser demitidos a qualquer momento através de decisões "*de praxe*" ou em processos "*de massa*".

No caso das demissões "*de massa*", quando a quantidade de trabalhadores ocupados é adequada à nova meta de produção, as demissões são legitimadas (e não decididas) nas reuniões do conselho deliberativo. Embora o papel desse conselho seja objeto do próximo capítulo, a forma como as demissões "*passam*" por ele assinala a centralização dos poderes de decisão pelo quadro administrativo da empresa. Assim, a definição do número de trabalhadores é uma prerrogativa da diretoria, enquanto que a escolha dos trabalhadores que devem ser demitidos é efetuada pelos chefes de seção.

"Quando vai ter demissões, eles passam [pelo conselho deliberativo] mas não é citado quem vai ser. Igual agora, vai ter demissões na parte de administração, vai ter um corte bem grande. Então, já foi votado nessa última reunião nossa, que vai ter corte, mas não cita nome, não cita ninguém. [Então quem define as demissões?] A diretoria. [E ela pode demitir?] Não, eles mesmo acham que se nós acreditamos neles, votamos neles, então eles querem 'carta branca' para eles agirem, entendeu?" (Júlio, cortador)

"Eles decidem lá em cima quantas pessoas vão sair, vamos supor, vai sair da minha seção, vai sair três cortadores, um cortador de forro, dois chanfradores e duas dobradeiras. Aí eles passam pra mim: 'oh, nós vamos ter que dispensar assim, assim, esse tanto de gente. Agora você vê as pessoas que você

quer que fiquem com você'. Aí, o chefe se encarrega de ver quem que ele acha que deve ficar e passa pra diretoria."
(Agnaldo, chefe do corte)

Ao buscar no conselho deliberativo a legitimação das suas análises "técnicas" que apontam para a necessidade de redução do número de trabalhadores, a diretoria pretende evitar a contestação dessas demissões, ou pelo menos fazer com que a revolta contra elas permaneçam no plano individual. E, ao delegarem aos chefes de seção a tarefa de escolherem os demitidos, a diretoria reforça a autoridade das chefias, que podem utilizar esses momentos para selecionar aqueles que questionam de alguma maneira a autoridade dos chefes ou a forma de gestão da empresa. Isso é, não existe qualquer garantia de que os chefes utilizam critérios "técnicos" nas demissões.

Dentre as demissões "de massa" ocorridas durante a experiência de "autogestão" na Makerli, destacamos a que ocorreu em setembro de 1992 e a de dezembro de 1994. Na primeira, alguns meses após o reinício das atividades na empresa, foram demitidos 56 trabalhadores em função da redução no limite de capital de giro liberado pelo BANESPA. No final de 1994 ocorre a demissão em "massa" de 120 trabalhadores que não concordam com o desconto de 20% nos salários para possibilitar a transformação da empresa em Sociedade Anônima, processo cujas implicações analisaremos no próximo capítulo.⁽³⁵⁾

A ocorrência das demissões na empresa, tanto as "de massa" como as "de praxe", geram revoltas e indignações contidas no plano individual e reforçam a fragmentação da força de trabalho.

"As vezes você fica revoltado, porque mandou um colega seu de serviço embora, bom de serviço, que você sabe que ele é ótimo funcionário, e um funcionário que ficou assim um pouco revoltado com a empresa, mas um ótimo funcionário, e eles são mandados embora. As vezes você fica assim... mas fica pra você mesmo. Ninguém comenta nada." (Vera, pespontadora)

"Eu acho que eles nem deviam [demitir]. Deviam trabalhar com o funcionário né? Por exemplo: funcionário revoltado, talvez seja porque não tá entendendo o funcionamento. Então, que pegue a pessoa e explique né? Porque as vezes o funcionário não produz, ou ele se revolta aqui dentro, porque ele tá com problema lá fora. Então, devia-se trabalhar em cima desse funcionário e não demitir. (Ivanil, controle de qualidade)"

"Os critérios [para demissão] que existem lá são os deles. Quem eles acham que tem que demitir eles demitem e ninguém

³⁵ - Embora o Estatuto da Associação dos Funcionários da Makerli estabeleça que as demissões possam ser questionadas em Assembléia, esse mecanismo nunca foi utilizado.

fala nada. Eles admitem e demitem assim, da forma deles. Nós já tentamos conversar com eles, porque teve vez que nem tinha serviço dentro da produção e eles foram admitindo gente, admitindo, às vezes ficaram pessoas trabalhando ali até vencer a experiência e mandaram todo mundo embora de novo. Então, isso aí criou uma revolta muito grande, só que a gente nunca teve como fazer nada porque é sempre aquele negócio: 'você não tem poder'. Poder de decisão é da diretoria e da chefia." (Márcia, pespontadora)

Podemos ver que, ao contrário da mera adequação "racional" de *inputs* produtivos, a ocorrência de demissões para os trabalhadores é encarada como uma punição para os que se "revoltam" contra a empresa, tanto por não "entenderem bem" o funcionamento da "autogestão", como por problemas vivenciados fora da fábrica.

Pensamos que essa manifestação de solidariedade para com os demitidos, ainda que não resulte em ações práticas buscando a reversão das demissões, tem como fundamento último a "condição operária", onde a perda do emprego atinge a medula da auto-estima dos trabalhadores.

A detenção pelo quadro administrativo da capacidade de realizar os ajustes na produção e, com isso, decidir sobre a força de trabalho a ser utilizada na produção, coloca os trabalhadores na iminência constante do desemprego, o que reflete-se na presença do sentimento de "medo" no chão-da-fábrica.

"Meu medo é esse, porque a gente é pobre, você tem que olhar os seus direitos né; e se isso afunda, nós não temos direito nenhum, certo. Até eu nem posso muito me envolver, porque eu nem sou da comissão, mas... porque... certeza, se eles souberem que tem dedo meu no meio eles me mandam embora e eu não quero isso, porque eu gosto daqui, entendeu, eu quero que isso aqui levante." (Ivanil, controle de qualidade)⁽³⁶⁾

"As vezes, a gente está numa rodinha conversando, se você chega, e não te conhece, a gente para de conversar. É a mesma coisa... as vezes você tá conversando ali, chega um chefe ou um gerente, ou o Marco Anareli, ou o pessoal lá de

³⁶ - No momento em que realizávamos a coleta de dados, todos comentavam na fábrica as demissões previstas no quadro administrativo da empresa. A perspectiva era a de que apenas os funcionários considerados da área "indireta" fossem os atingidos. Em uma conversa com alguns trabalhadores no horário do almoço, na seção de pesponto, Márcia (trabalhadora do pesponto) afirmava que esse corte, na verdade, atingiria os trabalhadores da produção, e não os funcionários administrativos como era esperado, no que era contestada na ocasião pelos demais trabalhadores presentes. Márcia então passou a relacionar em um papel (o qual eu retive) os trabalhadores do chão-da-fábrica que, em seu entender, seriam demitidos. Dentre eles, constava o nome da Ivanil que, apesar de ser do controle de qualidade, articulava-se com os trabalhadores do "piso" e havia contestado a diretoria da empresa em uma assembléia. Como pude conferir posteriormente, a demissão da área "indireta" contemplou, pelo menos, sete trabalhadores da produção, dentre os nove relacionados por Márcia. Ivanil foi um deles. Em seu depoimento, Ivanil havia me declarado que *"eles perseguem sim, viu?"*

cima, eles param de conversar na hora. (...) É o medo que faz com que as pessoas... medo também não sei do que, porque acho que aqui todo mundo tem que ter liberdade de falar o que pensa, mas muitas vezes você não é muito aceito, nas suas idéias. Onde que ninguém também coloca suas idéias, porque elas nunca são aceitas." (Vera, pespontadora)

"Tem gente que acha que os diretores que estão lá são os patrões. O pessoal fica até meio... trabalha até com medo. Não com medo. Trabalha com um certo receio, igual em fábrica que tem patrão. Tem muita gente que não acredita [na "autogestão"]. Agora, tem o pessoal que acredita. E tem também aquele pessoal que acreditava e vem desacreditando".(Pim, modelista)

"É porque a maioria [dos trabalhadores] que estão hoje eles vem de fábricas patronais; então o pessoal não tem o acesso ainda, o pessoal fica meio receoso, tem medo, entendeu. Agora esses, igual a nós, a gente já conhece o projeto desde o início, então a gente tem mais contato, liberdade, entendeu, o pessoal já é mais amigo, a gente já se conhece a muito tempo. (...) Porque aqui entre nós tem esse tipo de coisa, repartição: aqueles que entraram primeiro e aqueles que entraram pegando o projeto pela metade." (Júlio, cortador)

A presença desse "medo" nos trabalhadores de uma empresa em "autogestão" expressa a posição subordinada em que se encontram no processo de produção. O permanente risco dos trabalhadores de serem demitidos por "não ser aceito nas suas idéias" ressuscita a imagem do "patrão", instituindo um código penal silencioso que impõe um auto-controle às práticas dos trabalhadores, ameaçando-os pelo imperativo da sobrevivência.

Os depoimentos apontam também que esse sentimento de "medo" é mais intenso nos trabalhadores que foram contratados após o reinício das atividades em "autogestão" e que, oriundos de fábricas patronais, "pegaram o projeto pela metade". Daí indica-se que a demissão dos trabalhadores e a contratação de substitutos produz outra fragmentação no interior da força de trabalho, diferenciando os trabalhadores "antigos" em relação aos "novos".

Pensamos que essa diferenciação entre "antigos" e "novos" deve-se ao fato de que estes últimos não percebem qualquer alteração nas relações sociais vigentes no interior da empresa em "autogestão" que permita a distinção entre esta e suas experiências anteriores em fábricas "patronais". Contratados para exercerem uma função determinada no processo de trabalho, com o salário regulado pelo "mercado", vigiados e controlados por um chefe que lhe exige o cumprimento das "metas" e que pode demití-lo a qualquer momento, o trabalhador "novo" não encontra realmente

justificativa para considerar-se "dono" da empresa, apesar de que isto lhe era afirmado.

"Desde quando eu entrei aqui... porque quando eu entrei, então, funcionário novo, e perguntava: como é que é? Como é que funciona? E a assembléia? Como é que é? E logo entrei aqui e soube de uma assembléia que um dos diretores falou que o pessoal era uma cambada de porcos. Como que você tem uma firma de 'autogestão' e trata os funcionários dessa maneira? Eu fiquei assim... fiquei já ligado e falei: se o negócio é por aí, que 'autogestão' é essa?" (Carlos, pespontador)

Devemos, portanto, relativizar aqueles depoimentos dos trabalhadores apresentados no começo desse capítulo, quando manifestam que a "autogestão" produz uma inflexão nas práticas autoritárias das chefias, "flexibilizando-as" e, com isso, verifica-se relações de trabalho mais "livres". Apesar dessa inflexão, as chefias permanecem no interior de um quadro hierárquico que lhe impõe a função de "organizar a coerção", que é, segundo Castoriadis⁽³⁷⁾, a função principal da hierarquia.

Estando a força de trabalho fragmentada no interior do processo de trabalho, os trabalhadores tendem a manifestar o conflito também de forma fragmentada, sendo que essa individualização facilita a repressão ou a recuperação desses movimentos pelos gestores da empresa. Quando os trabalhadores ensaiam uma ação coletiva, a face repressiva deve mostrar-se com mais vigor, a fim de inibir qualquer tentativa de violar a "disciplina" da empresa e a fragmentação das práticas dos trabalhadores.

No entanto, na Makerli, a condição de "donos" da empresa faz com que os momentos de conflito sejam tratados de forma especial, e isso por dois motivos: primeiro, porque os chefes de seção precisam agora dissimular a coerção, a fim de evitar o confronto aberto e a tomada de posição coletiva por parte dos trabalhadores; é nesse sentido que entemos a "flexibilização" das relações de trabalho no chão-da-fábrica. Por isso, e em segundo lugar, as relações de propriedade da empresa são utilizadas pelos chefes para reduzir a predisposição dos trabalhadores ao conflito,

³⁷ - CASTORIADIS, C. **Socialismo ou Barbárie...** Op., cit., p.215. Entende Castoriadis que as atividades principais do aparelho hierárquico consistem em "vigiar, controlar, sancionar, impor direta ou indiretamente a 'disciplina'"; e que a existência da hierarquia encontra seu fundamento no conflito intrínseco ao processo de produção: "E por que é preciso organizar a coerção, por que é preciso que haja coerção? Porque os trabalhadores em geral não manifestarão espontaneamente um entusiasmo excessivo para fazer o que a direção quer que eles façam. E por que isto? Porque nem seu trabalho nem o seu produto lhes pertencem, porque se sentem alienados e explorados, porque eles próprios não decidiram o que devem fazer e como fazê-lo, nem o que será feito daquilo que eles produziram; numa palavra, porque existe um conflito perpétuo entre aqueles que trabalham e aqueles que dirigem o trabalho dos outros e se aproveitam disso. Em suma, portanto: é preciso que haja hierarquia para organizar a coerção - é preciso que haja coerção porque existe a divisão e o conflito, isto é, também, porque existe hierarquia." Id., ibid., p.215.

através do argumento de que a continuidade das atividades produtivas representam, além da condição para o recebimento do salário, também a possibilidade de participação nos lucros da empresa.

Mas essa situação onde "todos" são aparentemente "donos" da empresa, se é percebida pelos trabalhadores como geradora de mudanças positivas nas relações de trabalho, possibilita também a percepção da ambiguidade dessa situação em relação a fragmentação e inferiorização da força de trabalho.

No decorrer das entrevistas, e na medida em que os trabalhadores formulavam suas respostas a partir da afirmação de que "agora são 'donos' da empresa", incluímos um novo questionamento ao roteiro, confrontando essa afirmação à possibilidade de serem demitidos. A questão que colocávamos era a seguinte: como que um "dono" da empresa pode ser demitido? Ao se depararem com essas duas assertivas implícitas (você é "dono" e você pode ser demitido), os trabalhadores revelam um aparente paradoxo nas relações de classe estabelecidas na "autogestão".

*"Agora essa pergunta também é que eu faço pra mim mesmo, né? Se você é dono, acredita no projeto, e você é demitido...".
(Júlio, cortador)*

"Isso aí seria né... aí é que tá o problema, não sei explicar isso." (Vera, pespontadora)

"Isso aí é o que a gente tenta perguntar, mas nunca tem resposta, você entendeu; eu nunca consegui entender esse negócio até hoje." (Márcia, pespontadora)

"Não, esse ponto é interessante. Como que você é dono, você entre, como eu entrei aqui, tal, fazem uma reunião como o pessoal novato, com o serviço social, e explica que é autogestão e que nós somos donos da fábrica, como que você vai ter um negócio que é seu e você não tem garantia de ficar nele? Como que é isso? Por que caminho anda uma autogestão desse tipo?" (Carlos, pespontador)

O constrangimento despertado pela indagação transparece nos depoimentos dos trabalhadores, que respondem com outra indagação ou não sabem realmente como explicar essa situação. Pensamos que se trata de um paradoxo apenas aparente porque, como vimos no capítulo anterior, o que poderia alterar a posição dos trabalhadores na produção não são as relações de propriedade, mas o desenvolvimento de novas relações sociais antagônicas às vigentes.

✕ Permanecendo as relações sociais do capital, o controle sobre a força de trabalho para que a produção da mais-valia, a condição de serem os trabalhadores "donos" da empresa e mesmo assim poderem ser demitidos não se constitui num paradoxo para o quadro administrativo da empresa, na medida em que esses se

esforçam para manter essas relações, conformando o sistema produtivo da empresa ao "mercado".

"Ele não vai sair da fábrica perdendo, né? No caso, se ele 'pisa na bola', ele é demitido. Agora, depende do mercado. O mercado deu uma queda, tá todo mundo sabendo, de algum lugar tem que sair, né? E vai sair dali [da produção]. Então, ele vai embora normal, não vai ter perda, não vai ter nada."
(Sinésio, chefe pesponto)

"Ele é dono da Makerli Participações⁽³⁸⁾, da empresa ele não é dono, ele é funcionário, tem os direitos trabalhistas normais. Ele é sócio da Makerli Participações que é dona. Então, ele é dono por tabela, por assim dizer, né? [Mas então...?] É dono, tá. Mas ele é dono lá, como sócio cotista lá na Makerli Participações. Então, existem critérios, reconhecidos, certo, acordados já com todo mundo, de como é que acontece isso."
(Cesar, diretor financeiro)

Como podemos perceber, a diretoria e os chefes da empresa não encontram qualquer contradição entre os trabalhadores serem "donos" da empresa e ao mesmo tempo dela poderem ser demitidos. Para o quadro administrativo, paradoxo seria não ser assim. Permanecendo a gestão da empresa pautada pelos critérios capitalistas, os ajustes necessários à retração do volume de produção, nos momentos em que o "mercado der uma queda", devem resultar na diminuição da quantidade de mão-de-obra ocupada e, nesse caso, "de algum lugar vai ter que sair", ou seja, "vai sair dali", da produção.

A conformação da empresa aos critérios capitalistas é reafirmada pelo diretor da empresa que, no entanto, precisa efetuar uma pirueta jurídica para explicar que os trabalhadores são "donos" da instituição que é "dona" da empresa, mas não desta. Segundo esse diretor, os trabalhadores são "sócios" da instituição que detém a propriedade da empresa, mas nesta eles são apenas "funcionários" e, portanto, como num toque de mágica, eles são "donos por tabela". O que esse diretor deixa claro é o caráter acessório da transformação nas relações de propriedade.

Tendo a reabertura da empresa em "autogestão" preservado o processo de trabalho e os lugares determinados pela divisão capitalista do trabalho, as relações estabelecidas estimulam a fragmentação e a inferiorização da força de trabalho. A transformação da propriedade da empresa, conferindo-lhe um caráter coletivo, representa a ficção jurídica na qual os trabalhadores são os "donos" da empresa. Mas, entre as condições objetivas da força de trabalho no processo de trabalho e a ficção jurídica da propriedade, são as primeiras que ganham relevância. O alheamento da

³⁸ - Os nomes das instituições foram alterados quando da transformação da empresa em Sociedade Anônima, processo que analisaremos na próxima seção. A Makerli Participações, nesse caso, corresponde à Associação dos Funcionários, enquanto detentora da propriedade da empresa.

força de trabalho em relação à organização do processo de trabalho e do produto desse processo, neutralizam qualquer possibilidade de identificação dos trabalhadores com a empresa, fazendo com que nem mesmo sintam-se "donos" dela.

"Bom, ser dono da empresa aí é meio complicado né. Até que põe na cabeça que é dono, porque... hoje deve ter aí uns 300 funcionários, nem todo mundo pensa igual, tem... eu mesmo me sinto como dono, mas que não exerço o dono, né? Se todo mundo pegar, o pessoal por na cabeça que é dono, eu acho que estaria melhor do que está agora." (Cláudio, cortador)

"Essa palavra, ser dono da empresa, por enquanto é uma coisa ainda meio... como é que eu vou te falar, ainda é um sonho que a gente não realizou. Porque como é que eu sou dono de uma coisa que eu não decido bem sobre ela, entendeu. Eu não posso falar que eu decido os rumos da Makerli hoje. Então, sobre esse aspecto eu não sou dono. Eu sou dono do serviço que eu faço. Aquele eu sei. Mas da empresa em si a gente não sabe. Então eu não posso falar que eu sou dono da empresa." (Boeno, laqueador)

"Na verdade, eu não me considero uma dona da empresa, porque para a gente ser dono, a gente tinha que ser mais assim... o que que eu falo... a gente deveira batalhar mais pelo emprego, e não acontece isso aqui. A gente chega aqui, pica o cartão, o importante é picar o cartão". (Vera, pespontadora)

*"Bom, até hoje a gente não se sente dono. Porque, igual eu expliquei aí sobre as demissões, sobre as opiniões suas, sobre você dar a sua opinião e eles quase não aceitam. Então, você não tem decisão de nada. Então, a gente não se sente bem dono de uma firma. **A gente trabalha ali mas como uma outra firma qualquer**, tem os seus direitos normais de trabalhador, direito trabalhista, tudo normal, recebe o seu salário... mas dono, dono assim que você vai lá e dá a sua opinião, ou eles acatam ou não acatam, ou falam porque não dá e não aceitam a sua opinião, isso aí não tem não". (Buiú, cortador)*

Inferiorizados e desmoralizados ante a autoridade do capital - onde "você não tem decisão de nada"-, e fragmentados no processo de trabalho - onde "o importante é picar o cartão" como "uma firma qualquer" -, os trabalhadores não encontram motivos para se sentirem "donos" da empresa, apesar da situação jurídica assim os qualificar. Nesse sentido, o depoimento acima do operário Cláudio, expressa precisamente essa ambigüidade, na medida em que "eu me sinto como dono, mas que não exerço o dono". O que esses depoimentos reforçam é o caráter acessório da transformação das relações de propriedade, quando mantém-se as relações sociais de

produção. Para os trabalhadores, os patrões foram afastados, mas seu “espírito” permeia no chão-da-fábrica.

"Eles querem manter como se fosse o Sândalo ainda. O espírito do Sândalo ronda aqui dentro ainda. A Makerli é uma firma nova, é uma coisa diferente né, aqui em Franca. Ela não pode agir como as outras fábricas por aí, entendeu, o nosso... a nossa coisa aqui é outra, a política aqui deve ser diferenciada, deve ser outra, deve ser autogestão mesmo, e não é." (Carlos, pespontador)

Assim, não podemos dizer que a experiência da Makerli encontra seu conteúdo “autogestionário” na transformação ocorrida nas relações de propriedade, pois no processo de trabalho vigoram as relações sociais da produção do patrão, relações de classe. A preservação das relações sociais durante o processo que desembocou na reabertura da empresa e sua transcendência para o processo de produção da “autogestão” significa a manutenção das determinações estruturais de classe, dos lugares especificados pela divisão social do trabalho. Com isso, a força de trabalho permanece fragmentada no processo de trabalho e inferiorizada na base da hierarquia de autoridade e remunerações, o que confere aos organizadores e controladores do processo de trabalho as condições para a produção e apropriação da mais-valia e, assim, reproduzirem as relações de exploração.

As relações sociais de produção são relações de classe porque seu ponto de origem e chegada é a exploração. Os trabalhadores precisam atuar como coletivo no processo de trabalho, mas as relações sociais estabelecidas nesse processo produzem a fragmentação de suas práticas e sustentam a existência de funções que reforçam essa fragmentação. A força de trabalho produz exclusivamente a riqueza social, mas o resultado do seu trabalho coletivo lhes afronta como uma “coisa estranha”, como um poder que emanou “de si próprio”. A fragmentação da força de trabalho suporta a apropriação da mais-valia e reproduz-se na inferiorização da força de trabalho.

No próximo capítulo, veremos como essa fragmentação e inferiorização dos trabalhadores projetam-se no interior das instituições criadas para, a princípio, descentralizar o processo de tomada de decisão e possibilitar a participação de representantes dos trabalhadores na administração da fábrica: os conselhos. Analisaremos também o papel das assembleias na Makerli “autogestionária”, onde os trabalhadores são, pelo menos formalmente, soberanos.

CAPÍTULO III

OS CONSELHOS E AS ASSEMBLÉIAS NA MAKERLI:

*"Porque aquelas paredes continuam do mesmo jeito, ainda não
houve ninguém que pudesse derrubar".*

Introdução

No primeiro capítulo, quando analisamos os momentos iniciais da experiência de "autogestão" na Makerli, vimos que é o grupo de gestores quem lança a proposta e lidera as negociações para efetivar a reabertura da fábrica. Durante esse processo, os modelos que servem de referência à constituição da empresa (o ESOP e a experiência dos trabalhadores da Remington) não questionam a separação entre dirigentes e dirigidos no processo de trabalho. A forma jurídica adotada para a realização da transferência da propriedade reflete a manutenção da hierarquia e a hegemonia do grupo de gestores, o que lhes assegura a administração da fábrica.

Os trabalhadores têm influência limitada no período inicial, pois o projeto apresentado pelos gestores não visa terminar com a exploração, mas sim perpetuá-la sob nova forma. Nesse sentido, e como verificamos no capítulo anterior, o reinício das atividades na empresa em "autogestão" mantém os lugares determinados pela divisão do trabalho, preservando a hierarquia de controle e organização do processo de trabalho e a correspondente fragmentação e inferiorização dos trabalhadores, apesar de serem formalmente "donos" da empresa.

Nas análises realizadas no capítulo anterior, nosso olhar procurou percorrer as relações sociais estabelecidas no chão-da-fábrica e a posição dos trabalhadores nessas relações. Nesse percurso, deixamos "em suspenso" a atuação dos conselhos e o caráter das assembléias. Nos momentos em que essas instituições apareceram foram para auxiliar no entendimento das circunstâncias em que certas práticas se desenvolveram no interior da fábrica.

Neste capítulo, procuraremos discutir a evolução e as funções dos conselhos na experiência da Makerli e o conteúdo das assembléias realizadas, verificando como as relações sociais de produção manifestam-se nesses organismos. Na seção III.1, estudaremos a atuação do conselho deliberativo, suas relações com a direção da empresa e o processo eleitoral dos novos membros. Na seção III.2, veremos o que leva e como se realiza a transformação da empresa em S/A, a inclusão de um novo "sócio" na experiência e a criação do conselho de administração. Na seção III.3, discutiremos o papel e a atuação dos conselhos na Makerli S/A. Por fim, abordaremos na seção III.4 o caráter das assembléias na Makerli.

III.1 Conselho deliberativo: decidir ou "amortecer" conflitos?

Quando os antigos proprietários anunciam o fechamento da fábrica, os trabalhadores paralisam as atividades e realizam uma assembléia com a participação do sindicato da categoria, deflagrando nesse momento uma greve para tentar reverter as demissões. Durante os três dias de greve na fábrica, iniciam-se os contatos entre gestores, trabalhadores e sindicalistas, quando os primeiros buscam o apoio dos trabalhadores para o projeto de "compra" da empresa. Forma-se, então, uma "comissão de trabalhadores" para dar andamento às negociações com os proprietários.

"Essa primeira comissão, veja bem, quando o patrão fechou a Makerli, essa comissão já foi eleita na fábrica do patrão, patronal. Fechou a Makerli, então elegeu uma comissão para negociar com o patrão, receber e tal. Então, foi eleita essa comissão, onde estavam presentes os 22 funcionários, que foram pra representar os restantes... os restantes não, todo mundo. Então, essa comissão já ficou uma comissão assim confiável por ter peitado o patrão na época e tudo, e ela foi eleita pra continuar." (Pim, modelista)

Essa "comissão dos trabalhadores", cuja composição apresentamos anteriormente (ver o Quadro I no primeiro capítulo), é formada majoritariamente por funcionários administrativos, inclusive os três gestores do antigo quadro administrativo que tornam-se posteriormente os diretores da Makerli "autogestionária".

Quando a fábrica encerra as atividades no final de 1991, a comissão fica com a incumbência de dar prosseguimento às negociações com o Banespa para a liberação do empréstimo. A atuação dos gestores à frente das negociações consolida-se nesse período, em que isolam-se no papel de interlocutores do projeto com os técnicos do banco.

Após a transferência da propriedade, a comissão de 22 membros distribui entre si todos os cargos de direção e de deliberação das duas instituições criadas estatutariamente para a realização da transferência da propriedade: a Associação dos Funcionários e a Makerli Calçados (ver Quadro II no primeiro capítulo).

Os gestores, após lançarem a proposta de "compra" da empresa e liderarem o processo de negociação, são conduzidos "naturalmente" ao ápice da hierarquia de autoridade, sendo-lhes destinada a presidência e os cargos de direção da Makerli Calçados. Na época, os gestores apresentam-se como os únicos detentores de capacidade "técnica" necessária ao funcionamento da fábrica e sua inserção no mercado.

"O Marcos Anarelli é a pessoa, ou foi a pessoa, que tinha a fábrica, vamos dizer, na cabeça. Ele tinha todos os mecanismos de funcionamento da fábrica, por isso ele ficou diretor-presidente. O

Marcos se tornou diretor-presidente porque tinha a rede de produção, ou toda a fase de produção na cabeça, ele tinha clareza e informação de tudo. E é uma pessoa que tem representação e legitimidade junto aos trabalhadores. Não é por acaso que ele se tornou diretor-presidente. Por unanimidade, diga-se de passagem. Quer dizer, nós podemos discordar do conteúdo, da forma que ele tá dirigindo, mas não sob o ponto de vista do conhecimento." (Jorge, diretor do sindicato)

"A gente achava que tinha que ser eles [os diretores]. Tinha que ser eles, porque passaram as coisas que eles passaram. Então, deu a entender que teria que ser eles mesmos; que eles já estavam ali, compraram a primeira briga. E como aconteceu: todo mundo acreditou neles e agora tá no que tá. Porque continuam do mesmo jeito. Eles afastaram a gente deles; a chefias continuam do mesmo jeito: só uns mandam." (Márcia, pespontadora)

Quando a empresa reinicia as atividades, os gestores da empresa ocupam os lugares antes reservados aos antigos patrões. A posição que os gestores ocupavam na hierarquia da empresa antes do fechamento, a sua proximidade em relação aos centros de decisão, possibilitava-lhes o acesso às informações estratégicas sobre o funcionamento da fábrica. Por isso, aparecem como os "únicos" conhecedores de "todos os mecanismos de funcionamento da fábrica".

Mas essa "clareza e informação de tudo", que faz com que "todo mundo confie" à direção da empresa aos gestores, não significa que estes sejam portadores de um conhecimento "neutro", desprovido de um caráter de classe, na medida em que trata-se de um conhecimento produzido sob determinadas relações sociais, em que um grupo social centraliza as informações e monopoliza o processo de tomada de decisões.⁽¹⁾ A existência da hierarquia pressupõe que as informações circulem da base ao topo, que as retém e faz retornar apenas imperativos a serem executados. E isso precisamente para manter os trabalhadores desapossados do controle e da organização de suas atividades, ou seja: o conhecimento dos gestores é um "saber explorar" a força de trabalho, adquirido em instituições universitárias e aprimorado nas relações estabelecidas com outros capitalistas.⁽²⁾

De posse dos cargos de direção da Makerli, os gestores tendem a reproduzir o modelo vigente antes do início da "autogestão", pois este é o único que conhecem. Reestabelecem assim a hierarquia de autoridade e conformam as relações sociais no

¹ - "...uma hierarquia de comando implica que aqueles que decidem possuam - ou antes, pretendam possuir - o monopólio das informações e da formação e, em todo caso, que eles possuam um acesso privilegiado a elas. A hierarquia baseia-se nesse fato, e tende constantemente a reproduzi-lo. Pois, numa organização hierárquica, todas as informações sobem da base à cúpula e não retornam, nem circulam (na realidade, elas circulam, mas contra as regras da organização hierárquica)." CASTORIADIS, C. **Socialismo ou Barbárie...** Op., cit., p.214.

² - BERNARDO, J. **Economia dos conflitos...** Op., cit., p.199.

seu interior. Nesse processo, com o monopólio das informações e decisões ressurgem também a separação física entre a base e a cúpula.

"Hoje, quando se fala em termos de direção, nós temos que buscar, por exemplo, dinheiro. Nós trabalhamos sempre com caixa zero. A busca de dinheiro, de alternativas, de uma maneira de se fazer caixa aqui ocupa um tempo astronômico. Então nós começamos... nós temos que planejar um trabalho, por exemplo, comercial, que tem que ser executado diariamente por nós; é uma equipe que trabalha, porém, o nosso envolvimento tem que ser direto. Então, acho que isso realmente nos prejudica muito em termo de relação. Por quê? Porque os diretores ficam muito presos nas suas tarefas. Nós mantivemos uma estrutura toda, de trabalho, de serviço, mas em termos de pessoas nós temos que executar muitas coisas. Então a nossa ligação direta com os funcionários é muito prejudicada em função dessa falta de tempo que nós temos." (Marcos, diretor-presidente)

"A gente reconhece que no começo o pessoal dirigia a fábrica de uma maneira mais transparente. (...) O pessoal trabalhava administração junto com os funcionários do escritório, tudo junto; cada uma na sua mesa mas sem sala separada. Agora, eles se separaram numa sala só pra eles, para os três, e hoje trabalham até de portas fechadas; se negam as vezes até a receber funcionário que queira tirar alguma dúvida. (...) E hoje, realmente, eles são bem separados. No começo, (...) não tinha aquele tanto de sala que tem lá, que você viu, era tudo aberto, igual a uma agência bancária, ficava todo mundo ali. (...) Por isso que eu estou te falando, esta sendo retroativo, pelo seguinte: começou bem, era dali para melhor né; porque o pessoal trabalhava mais aberto, tal, o povo... 'qualquer dúvida que vocês tiverem, oh!, vocês podem subir lá em cima à vontade, tirar dúvidas e coisa e tal'. De repente, entra na fábrica: 'não, nós não podemos trabalhar aqui no meio de vocês, porque nós também tratamos de negócio aí da loja, coisa e tal', vieram com essa história e se trancaram numa sala. Hoje, para você conversar... 'toc, toc, toc', você abre a porta: 'você tem um tempo para falar comigo?'; 'Ah, agora não, volta daqui a pouco, tal'. Funciona mais ou menos assim. " (Pim, modelista)

Após o reinício das atividades, a diretoria encarrega-se com exclusividade das relações da empresa com agentes financeiros, fornecedores, clientes, órgãos públicos, sindicatos dos trabalhadores e do patronato. Na medida em que a manutenção desta "estrutura toda, de trabalho, de serviço" implica na centralização dessas tarefas no ápice da hierarquia, os diretores passam a dedicar-lhe "um tempo astronômico", fazendo com que a "ligação direta com os funcionários fique muito prejudicada". Esse afastamento da direção em relação aos trabalhadores, ao reforçar a centralização das informações e a monopolização das decisões, permite o isolamento físico da direção, distanciando-os inclusive dos demais funcionários administrativos.

Entendemos essa separação dos gestores "numa sala só para eles" e a opção por "trabalhar de portas fechadas" como uma manifestação do reforço da hierarquia realizado no processo da experiência de "autogestão". Após terem lançado a proposta para a compra da empresa, liderado o processo de negociação e assegurado sua permanência no ápice da hierarquia da fábrica, os gestores sentem-se legitimados para exercerem sua autoridade na administração da empresa.

A autoridade dos gestores deriva das informações privilegiadas a que eles têm acesso e dos conhecimentos "técnicos" que permitem o processamento dessas informações, tendo em vista a inserção da empresa no mercado capitalista. A posição dos trabalhadores no interior da fábrica os mantém afastados dessas informações, o que dificulta o questionamento das decisões tomadas pelas instâncias superiores e o conhecimento dos mecanismos centrais de reprodução do capital. Mas não são apenas estas decisões de caráter "técnico" que tornam o isolamento dos gestores inevitável, na medida em que a separação entre dirigentes e dirigidos é, segundo Castoriadis, um dos fundamentos (senão "o" fundamento), das relações sociais de produção capitalista.

"O comportamento da direção diante da produção não é acidental. Suas operações são impostas à direção pelo fato de que a organização da produção é, hoje, sinônimo da organização da exploração. Mas o contrário também é verdadeiro: os capitalistas privados, como a burocracia de Estado, possuem hoje a possibilidade de explorar precisamente porque gerem a produção. A divisão de classes na sociedade moderna cada vez mais se encontra despida de seus mantos legais e formais. O núcleo das relações sociais fundamentais de todas as sociedades de classe aparece desta forma: a divisão do trabalho entre uma classe que dirige tanto o trabalho quanto a vida social e uma classe que não faz outra coisa senão executar. A direção da produção não é simplesmente um meio utilizado pelos exploradores para aumentar a exploração. Ela é a essência e o fundamento da própria exploração."⁽³⁾

A permanência dos lugares determinados pela divisão do trabalho, como vimos no capítulo anterior, resulta na manutenção do processo de trabalho herdado dos antigos proprietários e na reprodução da fragmentação e da inferiorização da força de trabalho. O desapossamento da força de trabalho no campo em que mais conhecem, o campo da produção, ao mesmo tempo em que permite a concentração das informações e decisões na hierarquia, faz com que esse desapossamento tenda a ser reproduzido ininterruptamente. A legitimação da hierarquia de autoridade requer, ao mesmo tempo, a afirmação da competência da direção e a aceitação, pelos trabalhadores, da sua própria "incompetência".

³ - CASTORIADIS, C. *Socialismo ou Barbárie...* Op., cit., p.166.

"As decisões técnico/administrativas são tomadas pela diretoria e administração da empresa. A diretoria foi votada para administrar e decidir. Caso seja necessário os trabalhadores serão consultados, principalmente quando envolver investimento, aumento ou diminuição da produção e decisões que afetam o patrimônio da empresa".(4)

"Todas as decisões da empresa é a nível coletivo. Então, para as decisões a nível corriqueiro existe uma diretoria. Não vai ficar convocando assembléias porque só causa uma perda de produção, uma perda de confecção de mercado muito grande. Então, existem comissões que são responsáveis para se estudar e se decidir a nível de dia-a-dia." (Cesar, diretor-financeiro)

Ao assumirem os cargos de direção da empresa, os gestores entendem que essa função lhes confere poderes "para administrar e decidir", "a nível corriqueiro", sobre todas as questões da fábrica, consultando os trabalhadores "caso seja necessário". Na medida em que a diretoria "não vai ficar convocando assembléia porque só causa uma perda de produção", o relacionamento com os trabalhadores é intermediado pelo conselho deliberativo da Associação dos Funcionários. Lembramos que o conselho é composto por 16 membros; o conselho fiscal é formado por 3 membros e 3 suplentes, estes últimos do próprio conselho deliberativo; a diretoria da Associação dos Funcionários é formada por 3 membros, que pertencem também aos conselho deliberativo; e a diretoria da Makerli Calçados é composta pelos três gestores da empresa.

As reuniões do conselho deliberativo, no primeiro mandato de dois anos, contam sempre com a presença da diretoria da empresa e dos membros do conselho fiscal. Nesses momentos, reagrupam-se os 22 membros da "comissão de trabalhadores" criada no curso das negociações para a reabertura da fábrica. Contudo, não há sentido para que a outra direção eleita, a da Associação dos Funcionários, onde os conselhos deliberativo e fiscal estão formalmente vinculados, faça suas reuniões sem a presença da direção da empresa, pois a Associação, apesar de deter a propriedade, é "opaca" em termos de poder sobre a fábrica.(5)

⁴ - Documento: "Autogestão: a realização de um sonho". Elaborado pela diretoria da Makerli. Outubro/94.

⁵ - Podemos observar essa ausência de poder do conselho deliberativo na carta-resposta da diretoria da empresa, enviada em 02 de março de 1993, a um membro do conselho (Júlio, cortador) que solicitou "ter direitos a receber telefonemas e dar telefonemas de qualquer natureza". No documento, a direção da empresa responde que "1º) a utilização de linhas telefônicas e outras, são de administração da diretoria da fábrica, portanto o conselho não tem autorização para interferir ou fazer concessões desta natureza. 2º) As linhas telefônicas são instrumento de trabalho da maioria das áreas administrativas da empresa, portanto devem restringir em situações normais à execução destes trabalhos (...). 3º) Não temos em nenhum momento privado nenhum funcionário de fazer ou receber ligações particulares urgentes ou necessárias, mas, temos tentado ao máximo controlar para que não haja excessos." Se o conselho deliberativo não podia deliberar sobre a utilização do telefone, cujo "controle" era também realizado pela direção, o que restaria para ser "deliberado"?

Contando sempre com a presença dos três gestores, as reuniões do conselho deliberativo, nessa sua primeira composição, não apresenta como característica determinante a tomada de decisão, apesar de ser composto majoritariamente por funcionários administrativos. Nesse período, o intervalo de tempo que transcorre entre as reuniões do conselho não são suficientes para que seus membros realizem um acompanhamento das decisões da diretoria e do rumo que segue a empresa⁶). De acordo com o conteúdo registrado no livro de atas, essas reuniões dedicam-se, particularmente, ao repasse pela diretoria de informações sobre a situação financeira e comercial da empresa e à cobrança de maior "empenho" dos membros do conselho, como nos casos a seguir:

"O Sr. Anareli disse que o primeiro mês foi dentro do previsto e que no segundo mês espera-se que 66% da produção seja atingida e no terceiro mês a empresa estará em ordem. Disse-nos também para mantermos o moral do pessoal elevado, fazer um trabalho corpo-a-corpo pois esse mesmo pessoal não está assumindo o espírito da empresa."

"[Por fim, o Sr. Anareli disse que...] A empresa está sendo organizada em termo de pagamento todos os dias. Os fornecedores estão sendo um pouco intransigentes no que diz respeito a pagamentos. A empresa está fazendo tudo para resolver o problema. O esforço tem que ser de todos e não somente de alguns com está sendo, pois conversa convence e exemplo mostra."

"As metas a partir de 29/07 são as seguintes: 1) levantamento geral da empresa para sabermos se temos rentabilidade; 2) plano para calcular o limite mínimo de capital de giro de produção; 3) ponto de equilíbrio para o capital de giro ser suficiente; 4) alcançar a produção de 2.000 pares/dia; 5) controle de verbas."

"O Sr. Cezar Ribeiro disse que a empresa contratou uma empresa de auditoria externa, o que é conforme o Estatuto e prorrogou para data a ser definida a explanação dos números reais da empresa."

"O Sr. Anareli disse que não apenas os banheiros estão sujos mas a empresa em si está imunda."

"...a empresa está participando com uma loja no Shopping Boulevard no Rio de Janeiro com despesa de 3.900 dólares sendo pago com 30% do faturamento em forma de amortização."

"... todo o pessoal da comissão deve vestir a camisa da empresa e trabalhar no máximo de seus limites."

⁶ - De acordo com o Livro de Atas da empresa, foram realizadas reuniões do conselho deliberativo nas seguintes datas: em 1992: 06 de abril; 16 de abril (extraordinária); 11 de maio; 15 de junho; 22 de julho; 30 de setembro; e 25 de novembro. Em 1993: 21 de janeiro; 14 de março; 06 de abril; 03 de maio; 01 de junho; 15 de junho (extraordinária); 13 de julho; 16 de agosto; 19 de outubro; e 22 de dezembro (eleição do novo conselho deliberativo). Ao todo, foram realizadas, nesses dois anos, 17 reuniões do conselho deliberativo.

"[O Sr. Anareli disse que...]Temos que avaliar e organizar, pois como podemos fazer qualidade sem que o local de trabalho esteja limpo? Nosso sapato está horroroso, sem qualidade."

Realizando-se, via-de-regra, uma vez por mês, as reuniões do conselho deliberativo caracterizam-se, nos dois primeiros anos, como sendo o espaço onde a diretoria faz uma "prestação de contas" dos seus atos; divulga as metas da empresa e os resultados financeiros obtidos; tece críticas ao funcionamento da produção e conclama por um maior engajamento dos trabalhadores.

Apesar de seu nome qualificá-lo como uma instância de decisão, o conselho deliberativo funciona como um "canal de comunicação" entre o chão-da-fábrica e a diretoria da empresa, como forma de minimizar os efeitos do afastamento entre essas duas esferas. Ao mesmo tempo em que a existência do conselho deliberativo constrói a imagem de que os trabalhadores estão representados na administração da fábrica, a forma como são conduzidas as reuniões do conselho e os temas aí tratados o caracterizam como um espaço de "referendo" às decisões tomadas pela diretoria. Assim, os trabalhadores são integrados de forma subordinada ao conselho deliberativo, mantendo-se a separação entre os que gerem sem produzir e aqueles que produzem sem nada gerir.

Neste sentido, a subordinação do conselho à diretoria da empresa provoca a apatia dos trabalhadores que o compõem, surgindo por várias vezes como tema nas reuniões a substituição de membros que renunciam ao cargo. As tentativas dos trabalhadores de colocar na pauta assuntos práticos da gestão da empresa são enquadrados no interior da hierarquia de autoridade, como num programa de perguntas e respostas onde prevalecem os lugares ocupados na divisão social do trabalho. O tratamento dado às intervenções dos trabalhadores nas reuniões do conselho deliberativo é exemplificado na seguinte passagem do livro de atas:

"...o Sr. Wagner [arrancador de forma] indagou sobre a matéria-prima com qualidade inferior a que estamos acostumados a confeccionar e o Sr. José Arnaldo [chefe do almoxarifado] respondeu dizendo que o custo do sapato não cobre o custo da matéria prima no preço final. O Sr. Eliseu [gerente de produção] completou dizendo que o acabamento no cortume não está sendo feito dentro das especificações e que existem também falhas na produção. O Sr. Júlio [cortador] sugeriu que se faça apenas um lote para verificação da produção, o que foi rebatido pelo Sr. Jaime [gerente de produção] que disse que o problema poderá ou não ocorrer. O Sr. Júlio disse que o sapato da Manila voltou por problemas do material e modelagem ruins e foi novamente retrucado pelo Sr. Jaime que disse que foi falha da produção e não do couro, pois um técnico esteve na empresa logo após o fato ocorrido e explicou como trabalhar com o couro verniz. (...) O Sr. Júlio disse que não se sabe como a lojinha está sendo administrada e o Sr. Humberto [diretor comercial] explicou que a política de custo

está muito boa, as vendas são todas em consignação, o estoque avaliado em torno de 100 milhões e explanou dados do balancete que será colocado no quadro de avisos da empresa para a verificação de todos os funcionários. O Sr. Júlio disse também que a CIPA teve um curso fraco e que tiveram que arrumar TV e vídeo emprestados. O Sr. Anareli [diretor presidente] disse que esse é um assunto específico da presidência da CIPA, portanto [deve-se] resolver com o próprio encarregado."⁽⁷⁾

Essas questões levantadas pelos trabalhadores expressam uma preocupação fundamental para a classe, na medida em que, vinculadas à imperativos práticos, visam o controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. No entanto, os questionamentos são enquadrados no interior da hierarquia de autoridade e canalizadas para os "especialistas" da área, prevalecendo assim o "discurso competente".⁽⁸⁾

No mandato do conselho deliberativo, durante os dois primeiros anos de funcionamento em "autogestão", ou na maior parte desse tempo, a empresa verifica um período de expansão em suas atividades. Malgrado as dificuldades financeiras que se acumulam, a empresa aumenta o volume de produção e contrata novos trabalhadores, instala uma fábrica de pré-fressados (solado) e amplia a área comercial com a participação numa loja no Rio de Janeiro. Nesse quadro, os questionamentos dos trabalhadores sobre a gestão da empresa são ofuscados pelo visível desempenho econômico verificado nesse período, o que ampara e confere legitimidade às ações da diretoria, que mantém-se isolada na condução dos negócios.

Mas a separação entre os que decidem os rumos da empresa e os que apenas executam as metas estabelecidas é, de certa forma, reforçada pelo conselho deliberativo, que confere legitimidade às ações da direção. Além de representar a existência de um canal de comunicação entre a a diretoria da empresa e o chão-da-fábrica, o conselho é também o espaço para a resolução dos conflitos internos, enquanto meio institucionalizado de deliberação sobre as reivindicações dos trabalhadores, funcionando como filtro entre os interesses dos trabalhadores e as decisões da diretoria.

"Olha, na prática, eu diria que o conselho, ele funciona como amortecedor, tá. Então, ele é um meio entre a direção da empresa, que

⁷ - Ata da reunião do conselho deliberativo realizada no dia 30/09/92.

⁸ - "O discurso competente é o discurso instituído. É aquele no qual a linguagem sofre uma restrição que poderia ser assim resumida: não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente confunde-se, pois, com um discurso no qual os interlocutores já foram previamente reconhecidos como tendo o direito de falar e ouvir, no qual os lugares e as circunstâncias já foram predeterminados para que seja permitido falar e ouvir e, enfim, no qual o conteúdo e a forma já foram autorizados segundo os cânones da esfera de sua própria competência." CHAUI, Marilena. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Moderna, 1982.

na verdade acaba muito envolvida (...). Então a produtividade nossa é baixa em função de ter que dar muita explicação, em ter que fazer muita coisa um para o outro e tudo. Então esses conselhos, na verdade, eles funcionam como amortecedor junto a massa de... junto à grande massa de participantes do projeto." (Marcos Anareli, presidente)

"O primeiro conselho, aquele pessoal que participou mais daquela reunião, que já estavam mais cientes, então foram pegos aqueles, quando a Makerli ia fechar. (...) A atuação do primeiro conselho, eu achava uma atuação muito boa, entendeu? Mas era tudo início, todo mundo era novo, marinheiro de primeira viagem. Então a gente tava meio perdido." (Júlio, cortador)

"O conselho deliberativo é o que vai trazer os anseios dos funcionários até a direção da empresa e da empresa até os funcionários. Vai ser o canal de comunicação né." (Sinésio, chefe do pesponto)

"[o primeiro conselho] ...na época, tinha cortador, pespontador, só que a maioria era da administração, ou ligada a eles. Então, nunca tinha voz ativa." (Buiu, cortador)

Após o início da "autogestão", a concentração dos poderes de decisão na diretoria e a manutenção da hierarquia de autoridade na empresa reforçam a separação entre a administração da fábrica e os trabalhadores da produção. Neste quadro, o conselho deliberativo passa a encarregar-se de transmitir as informações e decisões para o chão-da-fábrica e vice-versa, como um canal de comunicação entre a direção e os trabalhadores.

Os trabalhadores que integram o conselho vivenciam uma situação ambígua: por um lado, devem representar nesse espaço os interesses do conjunto dos trabalhadores e, por outro lado, devem buscar a viabilização econômica da empresa, na medida em que, na qualidade de "sócios", são também co-responsáveis pela experiência.⁽⁹⁾

No entanto, sendo o conselho deliberativo formado majoritariamente por funcionários administrativos, ocorre com certa facilidade a incorporação por seus membros do papel de "amortecedores" das relações entre a diretoria e os trabalhadores. Mantendo os gestores as suas posições no ápice da hierarquia da fábrica, com plenos poderes em matéria de decisão, o conselho logo transforma-se num acessório formal da diretoria, sendo que, inclusive, os trabalhadores que atuam nos conselhos assumem por vezes o papel dos gestores no interior da produção.⁽¹⁰⁾

⁹ - Durante a coleta de dados, esse sentimento de co-responsabilidade dos trabalhadores é mais notória nos membros que participaram da primeira comissão. A identificação dos membros do conselho com a experiência é construída quando constitui-se a Associação e a Empresa, assumindo os 22 membros que formam a comissão de trabalhadores a condição de "associados fundadores". O fato de terem assinado o estatuto no momento da criação da empresa parece conferir a esses trabalhadores uma responsabilidade particular para com o desenvolvimento da experiência.

¹⁰ - "... a gente [do conselho] não se vê com autoridade para chamar a atenção do funcionário, chamar ele para conversar a respeito da produção dele, e tal. Apesar de que, no começo, teve gente

Do mesmo modo que permanecem desprovidos de qualquer autonomia no processo de trabalho, integrando-se de forma subordinada e inferiorizada no interior da hierarquia de autoridade, os trabalhadores não encontram no conselho deliberativo um mecanismo capaz de realizar um controle sobre as atividades do quadro administrativo. E a predominância de pessoas ligadas à administração da fábrica é um entrave a qualquer perspectiva de fazer do conselho algo mais que um meio de comunicação entre a diretoria e o chão-da-fábrica, no sentido de torná-lo um espaço de expressão dos interesses e insatisfações dos trabalhadores, ou seja, de representar um "contra-poder".

Esse quadro mantém-se invariável durante os dois primeiros anos da experiência, quando finda o mandato do primeiro conselho e uma nova eleição é realizada. No final de 1993, ocorre a eleição dos novos membros do conselho deliberativo para os dois anos seguintes⁽¹¹⁾, e o resultado aponta para uma alteração na correlação de forças entre o conselho e a diretoria da empresa. Nesse período, porém, ocorrem mudanças significativas nas relações de propriedade e na estrutura de poder que trazem implicações à atuação desse novo conselho. Nos referimos à transformação da empresa em sociedade anônima para permitir a inclusão de um órgão do governo do estado de São Paulo na estrutura societária e na diretoria da fábrica em "autogestão".

Antes de analisarmos esse processo que resulta na transformação da Makerli em sociedade anônima e as alterações na estrutura de poder que acarreta, veremos como se dá a eleição dos novos membros do conselho deliberativo.

A partir de meados de 1993, esgota-se a fase de expansão das atividades produtivas da empresa, projetando-se um período de "crise" para os meses seguintes.⁽¹²⁾ Nesse período, os atrasos constantes no pagamento dos salários causam

que ... teve muita gente do conselho que não encarou dessa forma, parece que subiu um pouquinho na cabeça e o cara começou a querer às vezes até ferrar companheiro." (Pim, modelista)

¹¹ - O mandato de dois anos para os membros dos conselhos e diretoria da Associação é estabelecida no Estatuto da entidade, que nada menciona sobre o mandato da diretoria da empresa. No entanto, e apesar de haver um consenso de que este mandato da direção da empresa é de três anos, no Estatuto da Empresa, o parágrafo quarto da cláusula quarta estabelece que "todos os mandatos, outorgados pela sociedade terão prazo de validade por um (01) ano a contar da data das respectivas outorgas." De acordo com um dirigentes sindical, o mandato de três anos da diretoria é resultado de uma imposição do Banespa para a liberação do empréstimo.

¹² - Não é nossa intenção fazer um levantamento do histórico financeiro da Makerli após o início da autogestão. No entanto, de acordo com os dados apresentados nas reuniões do conselho deliberativo, pelo menos aqueles que estão registrados em ata, podemos dizer que a empresa apresenta prejuízos financeiros desde os primeiros meses de funcionamento. De acordo com o diretor financeiro da empresa, *"nós conseguimos atingir, no ano de 1992, 80% da produção estimada; 20% de toda a nossa produção prevista foi perdida, perdida mesmo, nós não conseguimos produzir por falta de material, não chegava material e o pessoal ficava com o braço cruzado. (...) Nós continuamos com esse nível de dificuldade no início de 93, tentando trabalhar com o Banespa, pedindo pelo amor de Deus para o Banespa, solicitando aumento de crédito (...). Na hora que eles davam aumento de limite, eles davam aumento num campo e tiravam no outro. E com isso nós íamos cada vez mais enterrando, porque o juro estava correndo e você não conseguia produzir muito pra poder minimizar isso. O volume de*

revoltas no chão-da-fábrica e, como vimos no capítulo anterior, resultam em greve dos trabalhadores e na convocação de uma assembléia através de abaixo-assinado.

Dentre deste quadro de instabilidade na empresa é deflagrado o processo eleitoral para o conselho deliberativo. O processo é oficializado na reunião do conselho do dia 19 de outubro, estabelecendo-se que "a data de apresentação das chapas será 19/11/93 para que sejam analisados os nomes pelo conselho. A eleição se realizará dia 17/12 na própria empresa. Os candidatos deverão ter um ano de casa."⁽¹³⁾

Esse prazo é prorrogado em virtude da apresentação de apenas uma chapa. Nos parece que o objetivo da prorrogação é conferir maior legitimidade ao pleito, uma vez que a única chapa inscrita é composta por funcionários administrativos que, em sua maioria, fazem parte do antigo conselho que, como vimos, não encontra mais respaldo nos trabalhadores, passando estes a paralizar a produção e a convocar assembléias.

Como a diretoria da empresa não consegue reverter o estado de apatia dos trabalhadores e fazer com que estes participem das eleições do conselho, haja visto que a tentativa de criar "comissões" também fôra frustrada, o sindicato intervém no processo. Em uma reunião com o conselho deliberativo, cuja ata é a penúltima das registradas no livro de atas, o diretor do sindicato faz a seguinte proposição:

"O Sr. Jorge [diretor do sindicato] disse que foi realizada uma reunião com a diretoria nas dependências da empresa e a conclusão que chegaram foi que o sindicato reafirma que a Makerli é um esforço coletivo porém está principalmente com dois problemas. O primeiro é que nem todos os que estão trabalhando hoje participaram do envolvimento inicial e a relação de tratamento com conflitos de interesses é o segundo. Disse também que o sindicato está a vontade para vir e participar com a comissão para discutir os problemas e soluções. Quanto às eleições do dia 22 de dezembro, o sindicato pensa que chapa fechada será desastrosa. Precisa haver um processo de integração na empresa. A sugestão é que se desfaça a chapa e a eleição passe a ser por voto direto entre inscritos."⁽¹⁴⁾

A sugestão do dirigentes sindical é aceita e abandona-se o sistema de chapas, passando a eleição a ser realizada através de inscrição individual, sendo o conselho composto pelos mais votados. Cada trabalhador pode votar em cinco nomes da lista de

juros que nós pagamos nesse período, ao próprio Banespa, foi um volume astronômico. Para você ter uma idéia, nos últimos dez meses de 1993, nós pagamos 26,1% de despesa financeira só pro Banespa; 26,1% do nosso faturamento bruto foi pago de despesa financeira, de juros, ao Banespa. E aí isso inviabilizou, gerou um problema seríssimo." (Cesar, diretor financeiro)

¹³ - Ata da Reunião do Conselho Deliberativo do dia 19/10/1993.

¹⁴ - Ata da Reunião do Conselho Deliberativo com o Sindicato, dia 07/12/1993. De acordo com o dirigente sindical Jorge L. Martins, nessa reunião com a diretoria da empresa estabeleceu-se uma disputa sobre a forma como seriam realizadas as eleições, sendo que "a direção da empresa falou assim: 'não, quem quiser monta uma chapa'. Nós, enquanto sindicato, interferimos e falamos: 'não, faz uma lista e os mais votados vão...'. Então, se inscreveram 48 pessoas." Entrevista concedida ao autor em dezembro de 1994.

49 pessoas inscritas. O pleito ocorre no dia 22 de dezembro de 1993 e apresenta um resultado surpreendente: os mais votados são todos trabalhadores do chão-da-fábrica, sendo que apenas um trabalhador participou do antigo conselho deliberativo. A decisão sobre quem dos novos membros eleitos para o conselho devem assumir a diretoria e o conselho fiscal da Associação de Funcionários é adiada para a primeira reunião do conselho deliberativo. Os trabalhadores mais votados são os seguintes:

Quadro IV - Trabalhadores mais votados para os Conselhos da Associação dos Funcionários da Makerli

Valdair Coelho de Oliveira (Buiu)
Paulo Henrique Santucci
Márcia Helena Pessoni
Eurípedes Pimenta da Silva (Pim)
Cláudio Cesar Costa Lima
Rubens Falcões Pimenta
Ivan Alves Gomes
Geraldo Carlos Santos
Marcos Antônio Goulart
Adenilson Boeno
Paulo Ricardo Gomes da Silva
Maurício Pereira Borges
Lázaro Donizete V. Gardini
Paulo Roberto Modesto
Máximo Rigo
Sinésio Carrijo Rodrigues
Luiz Antônio Pereira
Sebastião Lima da Silva
Emerson de Souza Catta
Paulo Donizete Pereira Borges
João Batista de Medeiros
Hélio Feliciano da Silva

Com essa renovação na composição do conselho deliberativo, a hegemonia conquistada pelos trabalhadores do chão-da-fábrica aponta para uma alteração na correlação de forças com a diretoria da empresa. Neste caso, o conselho pode romper com as relações de autoridade e constituir um contra-poder, o que implica na rejeição ao papel de "amortecedores" de conflitos. A relação estreita que os novos membros podem manter com os trabalhadores permite o questionamento das prerrogativas decisórias dos gestores e a ampliação do controle dos trabalhadores sobre a gestão da fábrica. Porém, isso apenas é possível caso não se alterem as condições nas quais foram realizadas as eleições na empresa.

No interstício entre a eleição do novo conselho (dezembro de 1993) e a sua posse (fevereiro de 1994), diante de um novo estado de falência, a empresa altera a sua natureza jurídica para possibilitar a injeção de recursos financeiros pelo Fundo de Apoio ao Contribuinte (FUNAC), instituição do governo do estado de São Paulo que torna-se sócia na "autogestão". A diretoria da empresa, nesse processo, cria um novo

conselho: o conselho de administração. Veremos como a criação desse conselho vem limitar as funções do conselho deliberativo.

Mas antes vamos analisar as implicações da transformação nas relações de propriedade. Pensamos que este processo é importante para a compreensão da atuação do segundo conselho deliberativo.

III.2. A transformação em S.A. e o novo conselho dos gestores

No mês de abril de 1993 promove-se na Makerli uma solenidade de comemoração do primeiro ano de funcionamento da "autogestão". Diversas faixas espalhadas pela empresa assinalam a ocasião, como: "*Banespa: obrigado pelo apoio*", fixadas pela diretoria; ou "*Parabéns companheiros. Makerli: 1º ano de resistência autogestionária*", oferecidas pelo sindicato. Dentre as "autoridades" convidadas para o evento estão o prefeito e a vice-prefeita de Franca, um diretor e o gerente da agência local do Banespa, um representante do deputado estadual Aírton Sandoval, dirigentes sindicais e jornalistas da imprensa local e estadual.

Duas modelos, vestindo camisetas da empresa, são contratadas especialmente para recepcionar a chegada dos convidados, que vão ocupando as salas do escritório decoradas para a ocasião. O gerente de produção, juntamente com os funcionários administrativos, trata de entreter os convidados. Alguns chefes de seção procuram tratar com o gerente e funcionários administrativos assuntos relacionados a produção, porém estes últimos expressam na face que o momento não é oportuno para tal, desvencilhando-se deles rapidamente a fim de ciceronearem os convidados desse "grande dia".

Enquanto isso, no interior da fábrica, os trabalhadores continuam a laborar: cortando, costurando, batendo, esticando, dobrando, lixando, batendo de novo, pintando, perfurando, colando, etc., na cadência marcada pelo barulho das máquinas. Do chão-da-fábrica, pode-se ver pelos janelões de vidro a movimentação nas salas superiores do escritório, as idas e vindas dos garçons com suas gravatas-borboleta que marcam as ocasiões "de gala".

Os diretores e as autoridades atendem aos jornalistas, concedendo entrevistas e destacando a importância da data. As conversas, em certa altura, já são dificultadas pelo burburio da turba que prestigia o ato, e a campanha dos telefones celulares assinala a importância dos convidados. Enquanto isso, no interior da fábrica, os trabalhadores continuavam a laborar...

Uma placa é descerrada na entrada principal da fábrica, como os nomes dos diretores da empresa e da Associação dos Funcionários. O presidente da Associação

dos Funcionários (instituição que controla a propriedade) é um trabalhador da seção de corte e nesse momento, juntamente com os demais trabalhadores, encontra-se no interior da fábrica a laborar na sua máquina.

O responsável pelo registro das imagens que estamos a descrever, extraídas de um vídeo produzido pelo sindicato¹⁵, teve o cuidado de intercalar, entre as cenas do escritório da empresa e da chegada dos convidados, um *flash* do interior da fábrica, contrastando o teatro da comemoração com o que se passa atrás do palco, com os trabalhadores da "autogestão".

Após a visita dos convidados ao interior da fábrica, todos se reúnem para o último ato da comemoração, onde discursam o diretor-presidente da empresa, o presidente do sindicato, o diretor do Banespa e o prefeito da cidade. Após a entrega de placas às "autoridades", entoam-se o "parabéns pra você" e o diretor da empresa assopra a vela e estoura o *champagne*.

O diretor da empresa, em seu discurso, agradece o "apoio" ao projeto por parte do BANESPA e do *"governador do estado de São Paulo, Dr. Luiz Antônio Fleury Filho, que abraçou a idéia e apoiou-a incondicionalmente, mostrando competência, sensibilidade e dinamismo"*.

O presidente do sindicato destaca que *"os trabalhadores são capazes e têm muita eficiência para levar adiante esse projeto, e a prova está aqui: hoje estamos comemorando o primeiro ano de Makerli (...). E entendemos também que ainda não está o ideal, mas com essa força dos trabalhadores nós vamos um dia chegar aquilo que nós queremos"*.

Referindo-se talvez à fala anterior, quando o presidente do sindicato menciona que a Makerli *"ainda não está o ideal"*, o diretor do BANESPA dispara em sua fala que *"já não há mais lugar para processos que já foram superados pelo espaço, pelo tempo, pela história, e nos demonstrou claramente que nós todos devemos estar juntos, de mãos dadas num projeto como esse aqui hoje em Franca na Makerli"*. Afirma ainda que o BANESPA entrou *"como parceiro desse projeto de autogestão, de gestão participativa, porque o mundo caminha para a gestão participativa."*¹⁶

O resgate dessas imagens nos permite visualizar o caráter das relações entre os gestores da empresa e a instituição financeira que injeta os recursos para a reabertura da fábrica. Ao mesmo tempo, a sensibilidade do cinegrafista destaca o lugar dos trabalhadores no processo de trabalho e na estrutura de poder da empresa em "autogestão", isto é, realça o papel subordinado e inferiorizado dos trabalhadores.

15 - *Vídeo*: Makerli: comemoração do primeiro aniversário. Sindicato dos Sapateiros de Franca. Abril/93.

16 - Outro momento com a mesma natureza ocorreu em meados de 1993, quando o Governador do Estado, Luiz Antônio Fleury Filho, visitou a Makerli. Essa visita foi o suficiente para que as fotos registradas na passagem do Governador pelo interior da fábrica fossem ampliadas e fixadas em diversos pontos da Empresa.

O que possibilita a "parceira" entre os gestores do BANESPA e da Makerli, o que os coloca "de mãos dadas" nessa experiência, é a perspectiva de que, com a "administração participativa", a empresa intensifique a exploração e desenvolva os mecanismos da mais-valia relativa.⁽¹⁷⁾

As lisonjas feitas ao BANESPA e ao Governador pelos gestores da Makerli parecem ser o agradecimento pelo lugar que ocupam na hierarquia dos gestores, além de ser uma expressão simbólica do respeito à autoridade no interior da empresa. Essas adulações visam reforçar as relações com os gestores e, com isso, renovar a predisposição dos gestores da instituição financeira para a manutenção do "apoio" à experiência de "autogestão", na medida em que "o mundo caminha para a gestão participativa".

Mas nem mesmo essas relações cordiais com o BANESPA impedem que a Makerli chegue ao final de 1993 com dificuldades financeiras. A fim de capitalizar novamente a empresa, um novo projeto é enviado ao Banespa solicitando um empréstimo de US\$ 1 milhão com carência de um ano. A diretoria do Banespa o projeto, mas retém os recursos liberados para liquidar todos os empréstimos de curto prazo realizados anteriormente, concedendo apenas a carência de um ano. Desta forma, a empresa inicia o ano de 1994 em estado de pré-falência.

Na iminência de novo fechamento da fábrica, o sindicato dos trabalhadores entra em cena, mobiliza parlamentares estaduais e municipais e envia um "ultimato" ao governador Fleury Filho e ao presidente do Banespa, Carlos Maimberg. No documento, intitulado "S.O.S. Makerli", o sindicato afirma que:

"Como deve ser de vosso conhecimento, em nenhum momento o sindicato dos trabalhadores criou qualquer empecílio político, mesmo nunca sendo citado como parceiro importante do projeto, promoções feitas em programas políticos e outros do programa de desenvolvimento do Estado de São Paulo. (...)

Não é possível deixar que 500 pais e mães de família, e mais algumas centenas que dependem indiretamente da empresa, se desesperem com a situação hoje. (...)

O prejuízo com o fim desta iniciativa, certamente não será só a perda da esperança de buscar alternativas ao desemprego. Mais que isso, mostra a falência do Estado em cumprir parte determinante deste processo.

¹⁷ - Os mecanismos da mais-valia relativa pautam o desenvolvimento do modo de produção capitalista, mediante a recuperação e assimilação das formas de luta dos trabalhadores. Em suma, na mais-valia relativa a produtividade aumenta em função da introdução de novas tecnologias e da reorganização do processo de trabalho, enquanto que na mais-valia absoluta o aumento da exploração é obtido pela intensificação do ritmo das atividades ou extensão da jornada de trabalho. A conjugação entre esses dois mecanismos de exploração e uma análise do desenvolvimento do capitalismo baseada no modelo da mais-valia encontra-se em BERNARDO, João. **Economia dos conflitos...** op., cit.

Nós, enquanto sindicato dos trabalhadores, em nenhum momento poupamos esforços para o sucesso dos trabalhadores. Porém, a atual situação não nos dá outra alternativa senão um ultimato."

A partir desse documento e com as negociações realizadas entre deputados, governo, BANESPA, sindicato dos trabalhadores, prefeitura de Franca e diretores da empresa, a diretoria do Banespa envia uma proposta para capitalizar a empresa, apresentando-a da seguinte maneira:

"Tendo em vista:

- o desejo do Governo do Estado de São Paulo no sucesso do projeto, que é originário das diretrizes do Fórum Paulista de Desenvolvimento, por tratar-se de experiência pioneira de autogestão;

- os aspectos sociais envolvidos e;

- o estudo de viabilidade econômico/financeira apresentada pela empresa e a predisposição formal da sua diretoria na adoção das medidas administrativas e econômicas de impacto para implementá-lo; Ficam estabelecidas as seguintes propostas:

1) dimensionamento das reais necessidades da empresa: saneamento + giro;

2) transformação da empresa em S/A;

3) constituição de uma empresa de participação controlada e formada por todos os empregados, com igual participação;

4) aumento do capital pelo valor dimensionado no item número um em ações preferenciais/ordinárias (...);

5) subscrição, pelo Estado, por meio de recursos do FUNAC, de 49% dessas ações conforme regulamento (...);

6) subscrição de 51% das ações, pela empresa de participações, com financiamento do FUNAC, nas condições do PD (três meses de carência, 120 dias de prazo total, 0% juros, correção pela TR e amortização mensal)."

Nessa proposta, a empresa deve ser transformada em Sociedade Anônima, na qual o FUNAC se compromete a injetar, por intermédio do BANESPA, US\$ 2,5 milhões. Após o repasse dos recursos, o BANESPA passa a controlar 49% das ações que cabem ao FUNAC, permanecendo os restantes 51% com a Associação dos funcionários (a ser transformada em Makerli Participações S/A). Nas seqüência das negociações, estipula-se que os trabalhadores devem readquirir as ações do FUNAC num prazo de dez anos, sendo para isso descontados mensalmente 20% dos salários.

"Esse FUNAC é um fundo criado pelo Governo do Estado de São Paulo, (...) é uma fonte do Estado, que é pra manutenção do emprego, fundo de desenvolvimento e apoio à empresas. Esse FUNAC atua muito hoje no vale do Paraíba, uma região muito pobre (...). Inclusive o diretor do FUNAC tem em conta que ele deve servir apenas àquela área. Mas o Governador resolveu então estender esse projeto pra nós, fazer uma excessão pra gente. (...) Numa semana depois do carnaval, o presidente do Banco teve aqui na empresa, junto com o prefeito e falaram: 'olha, a condição de conseguir o empréstimo é a seguinte:

vocês transformam a empresa em S/A, o FUNAC entra com uma integralização de capital de 2 milhões e meio de dólares, na época, e os outros 2 milhões e meio de dólares tem que ser pago pelos funcionários'. Foi feito uma conta, que para esses 2 milhões serem pagos em 10 anos, teria que descontar, de cada funcionário, 20% do salário de cada um." (Cezar, diretor financeiro)

Para dar prosseguimento às negociações com os diretores e técnicos do BANESPA, que assumem a gestão dos recursos liberados pelo FUNAC, os gestores da Makerli necessitam da aprovação dos trabalhadores. Nesse sentido, uma assembléia é realizada na empresa no dia 17 de fevereiro de 1994 e, na ocasião, 8 trabalhadores manifestam-se contrários aos termos do financiamento, enquanto que 437 trabalhadores o aprovam.

Porém, nessa assembléia, as condições propostas pelo BANESPA para a liberação dos recursos são apresentadas aos trabalhadores de forma incompleta, omitindo-se um ponto determinante: o desconto nos salários. Além da abertura do capital da empresa, os trabalhadores são informados que se trata de um financiamento de US\$ 5 milhões, com 10 anos para liquidação, mencionando-se apenas que os trabalhadores devem readquirir as ações do FUNAC, omitindo-se que isso se daria mediante desconto de 20% nos salários. Além disso, um diretor do sindicato que participa da assembléia intervém no debate e afirma que *"poderemos buscar alternativas para o pagamento da dívida"*, defendendo assim a aprovação do empréstimo, *"uma vez que os funcionários continuariam no comando da empresa"*.⁽¹⁸⁾

Além da assembléia, um "seminário"⁽¹⁹⁾ é organizado pela empresa para esclarecer aos trabalhadores os termos do financiamento, contando com a presença de diretores do sindicato e de Aparecido de Farias, ex-técnico do DIEESE e diretor da recém fundada Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas em Autogestão - ANTEAG.⁽²⁰⁾ A este seminário acorrem aproximadamente 60 pessoas, das quais 22 são os novos membros do conselho deliberativo.⁽²¹⁾

¹⁸ - Ata da Assembléia realizada no dia 17 de fevereiro de 1994.

¹⁹ - Este seminário foi realizado no dia 19 de março de 1994, no salão de convenções do Hotel Imperador, na cidade de Franca, tendo na ordem do dia: a) exposição jurídica sobre a criação da empresa gerenciadora de ações; b) exposição da forma de pagamento das ações - departamento financeiro; c) exposição e debate sobre a nova fase com Aparecido de Farias.

²⁰ - A ANTEAG foi fundada no mês de fevereiro de 1994, quando realizou-se em São Paulo o 1º Encontro Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão. O núcleo dessa Associação surgiu do ex-técnico do DIEESE, Aparecido de Farias, que realizou a auditoria na Makerli antes de sua reabertura, como vimos no primeiro capítulo. Trataremos especificamente da ANTEAG mais adiante.

²¹ - O segundo conselho deliberativo foi empossado na assembléia do dia 28 de fevereiro de 1994. A composição do conselho será modificada neste processo desencadeado para a transformação da empresa em S/A, como veremos.

"O Cido Farias teve em Franca, teve que explicar como que era, como que tinha que fazer... Ele é uma pessoa de confiança, porque quando ele chega pra falar o pessoal confia. Porque é um cara que, igual eu falei, é um cara estudado mas de fala simples. Ele convence todo mundo porque ele prova se é bom ou, se não é, ele já fala." (Pim, modelista)

"Bom, eles explicaram vendendo o terreno na lua né; que ia ser bom, que todo final de ano tem as ações, a repartição de cada um, no valor das ações. Pelo que passou pra mim, eu senti assim que tinha melhor negócio do mundo né, que era a melhor coisa." (Cláudio, cortador)

Pensamos que os gestores buscam com o seminário conquistar a aprovação dos trabalhadores às futuras alterações na empresa, procurando mostrar que, além de ser a "única saída", a transformação em S/A beneficia também os trabalhadores, pois estes passam a "ter ações" da empresa. No entanto, a presença de apenas 60 trabalhadores no seminário indica que a notícia dos descontos nos salários já circula no chão-da-fábrica, revoltando os trabalhadores.

Talvez seja o quadro geral de descontentamento dos trabalhadores com a perspectiva de desconto nos salários que tenha impulsionado a ação conjunta dos gestores, sindicato e ANTEAG na preparação do seminário. Prevendo-se uma reação negativa a este desconto de 20% nos salários, o documento que sintetiza as resoluções do seminário não deixa opção aos trabalhadores, estabelecendo que *"só fica no projeto Makerli quem acredita e está disposto a fazer sacrifícios pelo projeto"*.⁽²²⁾

Ressaltamos essa resolução do seminário porque não irá demorar muito tempo para a sua aplicação. Na assembléia de alteração do estatuto e abertura do capital da empresa, que ocorre três dias após a realização do seminário (no dia 22 de março de 1994), 120 trabalhadores votam pela não realização do acordo com o FUNAC e são despedidos da empresa.

"Esse pessoal que ocupou o BANESPA, muitos deles não estão mais na Makerli. (...) Esse pessoal que fazia parte da comissão antiga, por exemplo, a maioria deles não está. Mesmo o presidente que era da outra associação não está mais na Makerli. Porque quando foi para nós transformarmos a Makerli Associação em Participações, em S/A, eles não concordaram em descontar os 20%." (Buiu, cortador)

"[dentre os 120] Tinha bastante gente que era da Makerli, que ajudou, que até estava na passeata do Banespa, para fechar o BANESPA; tinha bastante gente e tinha também gente que já entrou quando era autogestão. E isso dá uma fraqueza muito grande na gente, para a gente poder trabalhar." (Pim, modelista)

²² - Resoluções do Seminário Auto-Gestão Makerli, fevereiro de 1994. Os outros itens desse documento eram: montagem de um filme informativo sobre a Makerli; criação de um boletim semanal; criação de uma horta comunitária; políticas sociais (escolarização, treinamentos); criação de um regimento interno; buscar maior integração com o sindicato; realização de uma pesquisa sobre o "perfil do comportamento".

Podemos perceber mais uma vez que o argumento do "caráter social" dessa experiência de autogestão (a manutenção do emprego, etc.) não serve como justificativa aos esforços dispendidos pelos trabalhadores e dirigentes sindicais para manter a fábrica em funcionamento. Se nos dois primeiros anos de atividade as demissões "de massa" e "de praxe" substituem parte dos trabalhadores que acompanharam o projeto desde o início, com as 120 demissões os trabalhadores contratados no curso dessa experiência passam a formar a maioria no chão-da-fábrica. E esta rotatividade, imposta ou não pelas circunstâncias, produz nos trabalhadores uma "fraqueza muito grande", na medida em que intensifica a fragmentação e inferiorização da força de trabalho.

O sindicato dos trabalhadores, do mesmo modo que se engaja no projeto de reabertura da empresa, influencia decisivamente no seu processo de transformação em S/A. Embora permenecessem "afastados" das relações cotidianas da fábrica, e ainda que discordassem (no todo ou em parte) das diretrizes implementadas pelos gestores, os dirigentes sindicais aparecem nos momentos de "crise" na Makerli, recorrendo sempre ao Estado na "busca de alternativas ao desemprego".⁽²³⁾ E tal qual o ocorrido no início da experiência, Aparecido Farias, o ex-técnico do DIEESE que realizou a auditoria na empresa a pedido do sindicato, é novamente convocado para "auxiliar" os trabalhadores nessa "nova fase" da empresa.

Aparecido Farias, apesar de ter participado do seminário e defendido juntamente com o sindicato a proposta do FUNAC como uma saída para a crise na empresa, nos dirá posteriormente que o BANESPA "*mudou substancialmente o projeto de autogestão*".⁽²⁴⁾ Caberia o questionamento sobre qual alteração e em qual projeto de "autogestão" refere-se Farias, na medida em que foi o próprio quem lançou no período inicial da experiência o modelo do ESOP, que tem como uma de suas características a redução salarial dos trabalhadores para o financiamento das ações. Se Farias reporta-se à inclusão de um novo sócio na empresa, isso também não é totalmente contrário aos princípios do ESOP, pois nem sempre os trabalhadores financiam a compra da totalidade ou da maioria das ações da empresa. Farias não pode também estar se referindo à permanência da administração profissional separada dos trabalhadores, pois esta é a regra do ESOP e de qualquer outro mecanismo onde a alteração das relações de propriedade mantém as relações sociais de produção capitalistas.⁽²⁵⁾

²³ - "Eu acho que nada disso se concretizaria sem o apoio do sindicato, sem a ajuda do sindicato. Todas as crises, depois também que se concretizou a idéia, mas... todas as crises, todos os problemas que aconteceram, o sindicato estava lá para apoiar, sempre disposto a ajudar a gente, e nunca deixou a gente na mão." (Pim, modelista)

²⁴ - Documento: "A ANTEAG e os projetos de Autogestão". São Paulo, Anteag, s/d.

²⁵ - Sobre o ESOP, ver o primeiro capítulo, p.2.

Mas a transformação da empresa em S/A, além da inclusão do FUNAC como sócio da "autogestão", do desconto de 20% nos salários e, por isso, da demissão de 120 trabalhadores, repercute também na estrutura interna da empresa, alterando a composição dos conselhos e da diretoria.

Não estamos nos referindo à separação entre a instituição que detinha a propriedade (a Associação dos Funcionários) e aquela encarregada da gestão da empresa (a Makerli Calçados). Essa separação permanece após a abertura do capital, modificando-se apenas os nomes das instituições: em substituição à Associação dos Funcionários, surge a Makerli Participações S/A; a Makerli Calçados, por sua vez, mantém a mesma razão social, acrescentando-se apenas a designação S/A.

Antes de entrarmos na análise das principais transformações ocorridas na estrutura e nas relações internas da empresa após a abertura do capital, vamos recapitular rapidamente esse processo. No final de 1993 realiza-se a eleição dos novos membros do conselho deliberativo, sendo que os mais votados e empossados são todos trabalhadores do chão-da-fábrica. Nesse período, a empresa entra novamente em estado de pré-falência. Após a intervenção do sindicato dos trabalhadores, de deputados e da prefeitura de Franca, a única saída que se apresenta para evitar o fechamento da fábrica é a proposta do FUNAC, que injeta os recursos e recebe como contrapartida 49% das ações da Makerli. Essas ações devem ser resgatadas pelos trabalhadores num prazo de 10 anos, descontando-se para isso 20% dos salários. Para possibilitar essa transação, a empresa deve ser transformada em S/A. Na assembléia que decidiu tal transformação, 120 trabalhadores são contrários ao desconto nos salários, sendo por isso demitidos da empresa.

As principais alterações verificadas na estrutura interna da empresa após a abertura do capital e a participação do FUNAC como sócio da "autogestão" são: a criação do Conselho de Administração e a substituição do diretor financeiro por um técnico indicado pelo BANESPA (gerenciador dos recursos do FUNAC). Vejamos em detalhe cada uma dessas alterações.

Quanto à constituição do conselho administrativo, cabe mencionar inicialmente que este não substitui o conselho deliberativo que, como vimos, havia eleito e empossado momentos antes os novos membros. O conselho administrativo, tal qual o conselho deliberativo e o conselho fiscal, está formalmente vinculado à estrutura da instituição que controla a propriedade, a Makerli Participações (que substitui a Associação dos Funcionários). Na empresa Makerli Calçados S/A (que substitui a Makerli Calçados Ltda), a única instância de poder é a diretoria⁽²⁶⁾, composta pelos três gestores.

²⁶ - Ainda quanto a estrutura da empresa, uma alteração de pouca importância nesse processo é a formalização da Assembléia como instância máxima de deliberação tanto da empresa como da

Os membros do novo conselho de administração não são escolhidos dentre os membros do conselho deliberativo e não são nem mesmo eleitos pelos trabalhadores. Conforme concebido pelos gestores, o conselho de administração deve ser composto por seis membros: dois diretores e quatro gerentes (das áreas de produção, custos, compras e exportação).

Pode-se argumentar que a constituição de um conselho de administração é uma exigência da Lei das S/A's. Mas essa Lei, no entanto, não estabelece um número limite de membros e tão pouco exige determinado nível de escolaridade. Nesse sentido, e apesar da Lei ser invocada pelos gestores, não há motivos legais para que o conselho de administração seja constituído da forma como pretendida pela direção, pois bastaria a alteração na denominação do conselho deliberativo, cujos membros, reafirmamos, haviam sido recém eleitos para representar os trabalhadores ante a direção da empresa. Em suma, o que estamos questionando é por quê o conselho deliberativo existente não transformou-se em conselho de administração, cumprindo assim as exigências legais.

Mas aí estava o nó do problema. Na eleição realizada no final de 1993 para o conselho deliberativo, este fica composto exclusivamente por trabalhadores do chão-da-fábrica, o que sinalizava para o estabelecimento de uma nova correlação de forças no seu interior, diferente da imposta ao conselho anterior formado majoritariamente por membros vinculados à administração da fábrica.

Nesse sentido, pensamos que os gestores da Makerli, antevendo que o novo conselho deliberativo possa almejar algo mais que servir de "amortecedor" dos conflitos na empresa, encontram como forma de deslegitimá-lo e esvaziá-lo dos poderes (ainda que limitados) de decisão, a criação do conselho de administração, composto a princípio exclusivamente por membros da administração da fábrica.

Porém, quando os membros do conselho deliberativo percebem essa manobra da diretoria, procuram negociar com os gestores a composição do conselho de administração. A proposta dos trabalhadores é a composição do conselho administrativo com três trabalhadores da produção, designados pelo conselho deliberativo e três membros indicados pela direção da empresa, totalizando assim seis membros.

Mas esta proposta dos trabalhadores é imediatamente rejeitada pela diretoria. Somente após uma intensa negociação, inclusive com a participação de um dirigente sindical, a diretoria cede à introdução de apenas um trabalhador, mantendo-se no entanto, os outros seis membros designados pela direção. Ou seja, o conselho de

administração ficou composto agora por sete membros: dois diretores, quatro gerentes e um trabalhador.⁽²⁷⁾ Os depoimentos a seguir retratam este processo.

"Quando foi fundada a Makerli S/A, na hora de formar o conselho de administração, eu estou nesse conselho hoje por imposição realmente dos funcionários, porque eu não era pra estar nesse conselho. É lógico que por vontade minha também, para defender os funcionários, passando as informações e tal. O pessoal [a diretoria] não aceitou, eles não me aceitaram; houve até caso de... 'se o Pim entrar eu estou fora'. Então, naquela época, houve assim: 'vamos fazer assim: três funcionários da administração e três da produção vai compor o conselho de administração. Tudo bem pra vocês?' E eles: 'não, nós não aceitamos porque vocês não tem grau de escolaridade, vocês não tem capacidade prá compor o conselho de administração'. Falaram isso na presença do Buiú, minha, do Marco que é membro do conselho deliberativo e do Paulo, que era do conselho deliberativo e hoje não é mais porque se desligou da empresa. Falaram isso na presença do advogado, de um advogado deles. Falaram isso para a gente: 'nós não aceitamos se vocês entrarem nesse conselho. Então vocês formam uma chapa pra vocês e nós vamos formar a nossa, porque nós não vamos trabalhar junto com vocês.... 'até que ano você estudou?'. Fizeram aquele...(...) Então, no fim, nós até cometemos um erro tão grande que nós fraquejamos no fim, na hora da assembléia, para votar, quando foi citado que eu ia entrar, a assembléia parou, o pessoal parou de falar, todo mundo parou (...). Paralisou, a assembléia paralisou e houve uma discussão muito grande se entrava ou não.(...) Então, os três [trabalhadores] eles não deixaram. No fim, nós negociamos até esgotar, e aí eles concordaram, eu entrei. (...) Eram seis, veja bem, eram seis comigo, eu entrando no conselho eram seis. Só que na hora da discussão, para não ficar... eu não sei qual foi a idéia dele lá na hora, mas ele colocou mais um. Então, para que eu entrasse, eu tinha que entrar e ele colocar mais um que ele quisesse ainda, que foi o gerente, o Jaime - gente boa, sabe, não tem muito problema com ele lá não... mas é um gerente, um cara que na hora do 'vamos ver' ele parte mais para o lado dos homens da administração. Então, inclusive eu sempre perco numa reunião de administração porque sempre uma coisa que eu acho que está errada, que vai prejudicar os funcionários, que eu sou contra, eu sou vencido, porque a maioria é do pessoal da direção." (Pim, modelista)

"Eles, na época, vieram com a conversa de que o conselho de administração era imposição do FUNAC. Mas o conselho de administração foi criado pra eles terem o poder, porque com o novo conselho deliberativo eles não tinham o poder, porque do velho

²⁷ - "Ainda tem o agravante que o Humberto, que não é do conselho de administração, participa das reuniões, vota, dá opinião e tudo, você entendeu? É o oitavo. Ele vai, dá opinião, vota, convoca reunião... já houve caso de ele convocar uma reunião do conselho de administração, sendo que ele não é do conselho de administração, ele é diretor comercial da Makerli." (Pim, modelista e membro do conselho de administração)

conselho só tinha ficado o Pim reeleito. Então, eles queriam criar outra vez um conselho só para eles, da administração." (Júlio, cortador)

Compreende-se então que a criação do conselho administrativo não atende a imperativos jurídicos ou mesmo a uma imposição da instituição financeira para a liberação dos recursos. A origem da criação desse conselho dos gestores encontra-se na necessidade da diretoria de desvencilhar-se do conselho deliberativo ou de não tê-lo como único interlocutor na empresa ("porque com o novo conselho eles não tinham o poder"). Não é sem razão, aliás, que após a transformação em S/A a empresa deixa de registrar as reuniões dos conselhos no livro de atas.

Se os gestores aceitassem a proposta dos trabalhadores de compor o conselho de administração de forma paritária, estariam reconhecendo que as desigualdades no interior da empresa ultrapassam as determinações da divisão do trabalho, ou seja, que tratam-se de relações entre classes antagônicas ("porque nós não vamos trabalhar junto com vocês").

Apesar do discurso que confere a "igualdade" entre todos os sócios, para os gestores o conselho de administração deve ser composto apenas por aqueles que são "mais iguais do que os outros". Ou seja: quem "não tem grau de escolaridade" não tem também "capacidade para compor o conselho de administração".

No entanto, pensamos que a reação dos gestores à presença dos trabalhadores no conselho não tem como fundamento único a falta de competência "técnica" para o exercício dessa função. O fundamento do conflito é sobretudo político, na medida em que expressa a tendência dos gestores de assumirem o "monopólio efetivo da direção".⁽²⁸⁾

A criação do conselho de administração, portanto, não se restringe a fornecer um "escudo" para os diretores contra a presença dos trabalhadores na esfera de decisão na empresa. São os princípios organizacionais dos gestores, visando a manutenção da separação entre a esfera de decisão e execução na empresa, que os leva a a criar esse conselho na estrutura formal da empresa.

Ao verem rejeitada a proposta para a composição paritária, os trabalhadores negociaram "até o limite", conquistando a introdução de apenas um trabalhador no conselho administrativo. Mas a presença desse único representante dos trabalhadores

²⁸ - Esta tendência dos técnicos dirigentes de construir "um aparelho burocrático de direção" decorre da natureza de sua função principal, que é organizar as condições de exploração. E isto implica que "o operário não pode ser explorado, ou seja, expropriado dos frutos do trabalho, a não ser na medida em que é expropriado da direção desse trabalho; e a luta contra a exploração o situa rapidamente diante do problema da gestão, na escala da sua seção (sempre), na escala da fábrica e da sociedade (periodicamente)." CASTORIADIS, C. *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985. p.137.

no conselho dos gestores implica em uma participação subordinada e inferiorizada, na medida em que "a maioria é do pessoal da direção".⁽²⁹⁾

A outra alteração na empresa é a introdução de um técnico designado pelo BANESPA para compor a diretoria da empresa. Esse técnico não se incorpora à empresa imediatamente após a transformação para S/A (março de 1994), mas apenas quando se inicia a liberação dos recursos, em meados do ano. Assim, no início dessa fase da Makerli, a diretoria da empresa continua composta pelos três antigos gestores, apesar de constar no Estatuto um quarto cargo de direção.

Pensamos que a estratégia dos gestores é assimilar a inclusão desse técnico a diretoria da Makerli, de forma a preservar os cargos já ocupados pelos três gestores, que assim cederiam um cargo mas permaneceriam no controle. Mas não é este o entendimento da instituição financeira. Quando o técnico indicado pelo BANESPA - Éder Sindival Gorni⁽³⁰⁾ - assume a diretoria financeira, o antigo diretor da área é desligado... Ou melhor, é formalmente desligado da empresa. A saída desse diretor é apenas formal, na medida em que continua presente no cotidiano da fábrica, participando inclusive das reuniões dos conselhos e até mesmo dirigindo assembléias. Além disso, por ser sócio da empresa responsável pela contabilidade da Makerli, esse diretor mantém suas relações com os demais diretores e funcionários administrativos.⁽³¹⁾

Com a incorporação do técnico do BANESPA na direção da empresa, assumindo o controle da área financeira, este passa a impôr limites ao campo de atuação dos gestores mediante a restrição de suas prerrogativas decisórias. Com isso, verifica-se o surgimento de "conflitos de interesse" nos relacionamentos no interior da diretoria da empresa, apresentado os gestores da empresa divergências em relação aos encaminhamentos do diretor indicado pelo BANESPA.

²⁹ - A inferiorização e subordinação do representante dos trabalhadores no conselho administrativo faz com que os demais membros "esqueçam" a sua presença. O gerente de produção, por exemplo, mesmo fazendo parte do conselho de administração, nos informou que o mesmo era composto por seis membros, citando os nomes, sem mencionar o trabalhador. Quando lhe corrigimos e mencionamos o sétimo nome, esse gerente então recorda-se: "*Ah, é! E tem o Pim, o Pim também...*".

³⁰ - Pretendíamos realizar uma entrevista com o diretor indicado pelo Banespa, mas no momento da coleta de dados este está sendo substituído e não se encontra mais na empresa. Essa substituição, no entanto, não concretiza-se, uma vez que a empresa encerra as atividades dois meses após, como veremos adiante. Pensamos que esse técnico poderia nos fornecer elementos para um delineamento mais preciso das relações entre a "autogestão" e o Estado, mesmo não sendo este o objetivo central desta pesquisa.

³¹ - Quando realizamos a entrevista com o diretor afastado, Cezar Roberto da Silva, nada indicava que este não mais fazia parte do quadro de direção, podendo-se encontrá-lo cotidianamente nas dependências da empresa. Em seu depoimento, nos dá a impressão de ser ainda diretor financeiro da Makerli, assumindo sempre essa posição. Por esta razão, nas citações que fizemos do conteúdo da entrevista com esse ex-diretor, mantivemos o seu cargo anterior na empresa. Talvez existisse um acordo no qual, após o pagamento do empréstimo e a saída do diretor indicado pelo Banespa, Cezar R. da Silva reassumiria seu cargo na diretoria. No entanto, entendemos que o importante a ser frizado é que o grupo de gestores da Makerli permaneceu coeso e integrado na empresa após as alterações que se efetuaram nesse período.

*"O grande problema de se manter dentro da empresa [o técnico do BANESPA], é que ele vem dividir, ele não vem somar. Na verdade, **ele vem dividir os poderes, divide tudo na empresa.** (...) Então eu vejo com alguma restrição, obviamente, a nomeação de determinados casos onde, sendo o BANESPA que vai colocar, nomear pessoas que não conheçam o nosso segmento. (...) Eu diria que numa primeira instância, ou o primeiro [diretor] que veio e que está num processo de substituição não foi muito saudável. **Não foi uma relação muito boa não.** Foi uma relação onde ele, obviamente, veio aqui e fez um trabalho de defesa dos direitos do Banco, o que o Banco tinha que receber da Makerli, e não um trabalho de sobrevivência da Makerli. Então, **nós tínhamos objetivos distintos:** nós estávamos pensando na Makerli sobreviver e eles estavam pensando no que que o Banco deveria receber. Então isso gerou muito conflito." (Marcos, diretor presidente)*

*"O diretor do FUNAC, ele veio aqui para atender os interesses do FUNAC. (...) Olha, **nós, como diretores**⁽³²⁾, ficamos bastante constrangidos, no sentido de que as decisões a nível de dinheiro ele toma. Então, falta base no projeto, a gente está ficando muito à margem no processo de decisão do que fazer com o dinheiro. (...) Acontece que a área que eles exigiram para ser diretor é a administrativo-financeira. Então, **é o centro do poder.** Na realidade esses caras estão com o poder na mão, entendeu. Nós ficamos com 51% [das ações], mas na hora da distribuição do lucro, na hora da decisão de poder, eles pegaram a área mais importante." (Cezar, diretor financeiro)*

Esses depoimentos revelam como é insuficiente a mudança nas relações de propriedade quando perde-se o controle dos centros de decisão da empresa. Na transformação da empresa em S/A, os gestores experimentam, de certa forma, aquilo que os trabalhadores sentem desde o início da "autogestão" na Makerli, ou seja: *"nós ficamos com 51% das ações, mas na hora da distribuição do lucro, na hora da decisão de poder, eles pegaram a área mais importante"*.

Talvez seja por isso que a presença do representante do BANESPA na diretoria da empresa é vista de forma positiva pelos trabalhadores. Nos parece que o diretor do BANESPA representa para os trabalhadores uma inflexão no monopólio dos gestores sobre a administração da fábrica e, de alguma maneira, a implementação de um "controle" sobre a diretoria da empresa.

*"Hoje, na produção, a gente sente, a gente sabe, tem comentários... **eu pessoalmente confio mais no diretor que representa a financiadora, o FUNAC, do que o pessoal que administra a Makerli.** Incluse o diretor [do FUNAC] está indo embora e o pessoal está achando ruim; está achando ruim porque ele sim, ele, nas reuniões, duas vezes que eu estive em reuniões que ele estava presente, ele rasgou o verbo de tudo*

³² - Vê-se que esse diretor, afastado na ocasião, inclui-se dentre os gestores da empresa.

o que tava errado, sem medo de nada. Então, é difícil de a gente ouvir isso. Então, há uma confiança maior no Sr. Éder [FUNAC/BANESPA] do que no Marcos, no Cesar e no Humberto [diretores da Makerli]." (Pim, modelista)

Ao afrontar os gestores e apontar os seus "erros" "sem medo de nada", este diretor é visto pelos trabalhadores como uma possibilidade de impedir que a empresa ingresse num novo processo falimentar, além de significar a existência de um "controle" sobre os gestores, limitando suas prerrogativas decisórias.

Essa função de controle sobre a direção da empresa poderia ter sido assumida, de alguma maneira, pelos membros do conselho deliberativo recentemente eleitos e que estavam empossados desde o dia 28 de fevereiro de 1994. No entanto, esse processo que desenboca na transformação da empresa em S/A, como vimos, modifica o cenário e repercute significativamente na atuação do conselho deliberativo.

III.3 Os conselhos nos tempos de S/A

A mudança nas relações de propriedade não é suficiente, por si só, para alterar as relações sociais de produção capitalistas, enquanto a força de trabalho mantiver a sua prática fragmentada e inferiorizada no processo de produção. Pouco importa se a forma de propriedade é individual ou coletiva, que seja detida por um capitalista ou por vários, que pertença ao Estado, a um sindicato ou aos trabalhadores, pois a exploração da força de trabalho fundamenta-se na relação entre os que organizam e controlam o processo de trabalho e aqueles que são permanentemente afastados dessa organização e desapossados do produto do trabalho, ou seja, a separação entre dirigentes e executantes.

A transformação da Makerli em S/A e a inclusão do Estado como sócio da "autogestão" não resulta em qualquer alteração na divisão do trabalho, permanecendo a gestão regulada pelas "leis imanentes" da produção capitalista, que conservam as relações hierárquicas e o domínio absoluto dos gestores no processo de produção.

O conselho deliberativo é a instituição que pode, de alguma maneira, aproximar os trabalhadores da esfera de decisões na empresa, já que as assembleias, como veremos posteriormente, não possuem propriamente caráter deliberativo. Porém, durante o processo que transformou a empresa em S/A, a composição do conselho deliberativo sofre algumas alterações: cinco membros desse conselho foram substituídos, pois incluem-se dentre os 120 trabalhadores demitidos por não concordarem com o desconto de 20% nos salários. Outra substituição ocorre em função de um membro eleito assumir a representação dos trabalhadores no conselho de administração. Todos os seis substitutos são também trabalhadores do chão-da-

fábrica que haviam participado da eleição em dezembro de 1993, sem no entanto terem se classificado entre os 22 mais votados.

Efetuada essas substituições, os membros do conselho deliberativo escolhem aqueles que irão assumir o conselho fiscal da empresa (três titulares e três suplentes), ficando o conselho deliberativo, tal qual anteriormente, com 16 membros. A nova composição dos conselhos deliberativo e fiscal, após a transformação da empresa em S/A, é a seguinte:

Quadro V - Composição dos conselhos deliberativo e fiscal nos tempos de S/A

Conselho Deliberativo: Valdair Coelho de Oliveira (Buiú) [Presidente]	
Paulo Henrique Santucci	
Adenilson Boeno	
Geraldo Carlos Santos	
Ivan Alves Gomes	
Lázaro Donizete V. Gardini	
Luiz Antônio Pereira	
Marcos Antônio Goulart	
Paulo Donizete Pereira Borges	
Sinésio Carrijo Rodrigues	
Saluércio Nelo Cintra	
Julival Barbosa Rodrigues	
Wagner Laurindo	
Carlos Antônio da Costa	
Júlio César Soares	
José Arnaldo Freire	
Conselho Fiscal:	Márcia Helena Pessoni
	Cláudio Cesar Costa Lima
	Hélio Feliciano da Silva
[suplentes]	Paulo Roberto Modesto
	Sebastião Lima da Silva
	Paulo Ricardo Gomes da Silva

Essa separação entre o conselho deliberativo e fiscal assume um caráter meramente formal, na medida em que as reuniões com a diretoria da empresa realizam-se sempre com a presença dos dois conselhos e, por vezes, dos três, quando participavam os integrantes do conselho de administração.

Os membros do conselho fiscal, aliás, poucos instrumentos detêm para "fiscalizar" o desenvolvimento ou os resultados econômico-financeiros da empresa. Porém, quando pretendem modificar essa situação através da contratação de uma assessoria para auxiliá-los na leitura dos balanços da empresa, iniciam um processo que será denominado na empresa de "crise do conselho fiscal", cuja repercussão será analisada um pouco mais adiante. Neste momento, trataremos da atuação do novo conselho deliberativo, o caráter de suas reuniões e das relações mantidas com a diretoria da empresa.

A primeira gestão do conselho deliberativo, como vimos, caracteriza-se como o espaço de legitimação para as decisões tomadas pela diretoria, funcionando como um canal de comunicação no chão-da-fábrica e como "amortecedor" dos conflitos na empresa. Com a transformação para S/A, a criação do conselho de administração desloca o espaço antes reservado ao conselho deliberativo, concentrando o primeiro as discussões sobre o funcionamento da fábrica.

Nessa hierarquização, o conselho deliberativo fica com o papel secundário, afastado ainda mais das condições para fazer jus ao próprio nome. Embora seus membros tenham sido eleitos para "representar" os trabalhadores ante a direção da empresa, o papel que os gestores reservam ao conselho deliberativo é, sobretudo, o de canal de comunicação entre a diretoria e o chão-da-fábrica, a fim de que funcionem como "amortecedores" dos conflitos. Os depoimentos a seguir indicam alguns elementos sobre a atuação desse novo conselho.

"Agora, esse conselho, essa nova gestão do conselho deliberativo, ele não vetou nada porque o projeto que era danoso, que comprometia o patrimônio, nós não deixamos chegar até ele, porque foi vetado no próprio conselho de administração. Porque antes de levar pro conselho deliberativo, passa pelo conselho de administração." (Pim, modelista)

"Olha, que eu me lembre, eu acho que nunca passou nenhuma proposta [dos trabalhadores], porque eles nem dão tempo. Quando se reúne é só eles que falam, falam, falam... [Nem veto?] Acho que nunca houve também não. Porque até a gente vetar eles não aceitam, sempre a palavra deles é a que vale." (Márcia, pespontadora)

"O papel da diretoria é buscar recursos na área de vendas, de produção, admissão, demissão. Esse é o papel da diretoria, como outra fábrica normal. Só que nunca é passado pelo conselho, admissão, demissão, nunca passa. Eles mesmo decidem o que tem que ser. (...) O conselho, que a gente discutiu, como nós tivemos a reunião esses dias, discutiu, por exemplo, que tinha que demitir, que a fábrica não agüentava, tinha que demitir e abaixar a produção. (...) Foi discutido, só que eles passaram para nós de uma maneira que você não tem como discutir, porque a gente não tá ali com acesso às coisas. Porque a diretoria chega: 'oh, é viável nós fazer isso, isso e isso'. Eu não tenho como discutir e falar: 'não. Isso não vai dar certo'. Não tem jeito, porque o meu setor de trabalho é outro. Então eles já chegam com tudo pronto. Igual eles chegaram: 'temos que abaixar 'X'.' Eu falei: 'mas como tem que abaixar?' Não tem como falar que não tem. (...) Você não tem como falar: 'não, não vai fazer isso'. Porque a gente não tem acesso na administração a nível financeiro." (Buiú, cortador)

"O conselho deliberativo trabalha em função da mão-de-obra, entendeu. O que a mão-de-obra nos pede, a gente passa para a diretoria. Mas como falta mais envolvimento do pessoal, a gente fica muito mais em função do que nos traz a diretoria e não do que nos

traz o pessoal, entendeu. Então a gente trabalha do meio pra frente. (...) Não coisas assim a longo prazo, visando mais a empresa, isso não acontece, entendeu. Essa visão mais de futuro quem tem é a diretoria. Então, esse tipo de discussão, que a gente tem com a diretoria, o assunto vem de lá prá cá. (...) Por exemplo: a gente tá com uma linha de sapato para ser feita; não tem como você falar assim: 'não, a gente não vai fazer este sapato'. A gente depende da produção, entendeu. Não tem como você negar fazer um serviço. A gente decide sobre o serviço, não sobre a decisão da diretoria. (...) É como eu tê disse, o conselho deliberativo tem essa função de receber a informação do pessoal, a reivindicação, crítica (que não há), sugestões (muito menos), e levar para a diretoria. Mas como esse papel do pessoal ainda não está sendo feito, por essa questão que eu disse (falta informação, politização), a gente decide mais o que vem da diretoria pra nós, ou rebate. E ainda não houve caso de rebater muito." (Boeno, cortador)

Como podemos perceber,¹ a nova composição do conselho deliberativo com trabalhadores do chão-da-fábrica não altera a sua posição subordinada em relação à diretoria da empresa. Pelo contrário, essa posição é reforçada pela presença do conselho de administração, que atua como uma instância intermediária entre o conselho deliberativo e a diretoria. As decisões que afetam mais diretamente a situação dos trabalhadores (como no caso de demissões), "*passam antes pelo conselho de administração*", sendo apenas referendadas no conselho deliberativo. Essa situação provoca uma indefinição no papel do conselho deliberativo, pois a ausência de informações impossibilita o controle sobre as ações da diretoria e a contestação das decisões tomadas pelo conselho de administração.

Deste modo, os membros do conselho deliberativo afirmam-se enquanto representantes dos interesses dos trabalhadores, enquanto canal de comunicação institucionalizado entre o chão da fábrica e a direção da empresa, ou seja: para "*receber a informação, a reivindicação, as críticas do pessoal e levar para a diretoria*". Porém, como a pauta das reuniões do conselho fica "*em função do que nos traz a diretoria e não do que nos traz o pessoal*", as questões são formuladas e respondidas pela direção da empresa, de forma que "*eles já chegam com tudo pronto*" e "*de uma maneira que você não tem como discutir*", resultando num quadro onde "*sempre é a palavra deles é a que vale*".

Os membros do conselho deliberativo são trabalhadores que cumprem toda a jornada de trabalho nas suas funções parceladas pela divisão do trabalho, afastados portanto das informações e das decisões tomadas pela diretoria no cotidiano da fábrica ("*porque o meu trabalho é outro*" e "*a gente decide sobre o serviço, não sobre a decisão da diretoria*"). Sem ter "*acesso na administração a nível financeiro*", o conselho deliberativo não encontra condições para questionar as decisões dos gestores ou vetar suas proposições. Talvez possamos compreender aí a "confiança" dos trabalhadores no diretor indicado pelo BANESPA.

Nesta primeira aproximação com a atuação do novo conselho deliberativo, percebe-se que a presença exclusiva de trabalhadores da produção parece não ser o suficiente para provocar alterações na divisão dos poderes na empresa. A gestão da fábrica permanece "separada" dos trabalhadores e concentrada na diretoria, auxiliada agora pelo conselho de administração.

Assim, se a estratégia dos gestores com a criação do conselho de administração é reduzir ainda mais as já escassas possibilidades de intervenção do conselho deliberativo na administração da fábrica, seu resultado prático é a deslegitimação do conselho frente ao conjunto dos trabalhadores. Este sentimento de "impotência" dos membros do conselho deliberativo pode ser apreendido nos seguintes depoimentos:

"Então, o relacionamento hoje, como se diz... até a comissão tá meia rachada. O Buiu [Valdair, presidente do conselho] mesmo, apesar de ser uma pessoa legal, não tem nada de 'puxa-saco', você entendeu, ele não é... mas é um cara que parece que está meio medrado, e ele não respondeu bem aos anseios dos funcionários. Então, muita gente hoje não acredita mais no Buiu, não tem mais confiança no Buiu. Tem muita gente que chega nele e fala: 'oh, cara, você deve tar pegando algum por fora, porque tudo o que a gente fala você não vai saber, você não traz nada para a gente, você não fala nada'. (...) E é lógico que não, que ele não está fazendo isso, eu sei disso; mas que ele parou, que ele ficou... tipo assim: 'ah!', não tem jeito mesmo, então vamos largar de lado'. Então, ele está muito desgastado." (Pim, modelista)

"As reuniões do conselho estão paradas. Primeiro, que as próprias pessoas do conselho desanimaram porque eles falaram que a gente não tem poder nenhum. Então, as reuniões estão assim... a gente não está mais conseguindo reunir o pessoal. Ficou desacreditado, porque, com tanto problema, eles acham assim: reunir o pessoal do conselho para que, se a gente não tem condições de tomar a iniciativa de nada, se a gente não tem poder, então para que reunir? Então a maioria do pessoal pensa assim. (...) Então, nem o conselho acredita no poder que tem, você entendeu? Porque eles cortam tanto a gente de trabalhar, que nem o conselho não acredita mais no poder que tem. Porque o Estatuto que a gente tem em mãos fala tudo isso, do poder que a gente tem. Só que o estatuto que eles lêem para a gente é completamente diferente, porque ali, quem tem o poder é a diretoria." (Márcia, pespontadora)

"Eu tenho o Estatuto em mãos, eu tenho tudo, mas até hoje isso não está bem claro ainda, entendeu? Porque na hora que a gente tiver entendendo ele [o papel do conselho], acho que a gente vai ter uma importância maior ali, né. Então, eu não sei realmente onde atuar ainda no conselho, quer dizer, decisões mais sérias, isso aí.... Então, para você ver, se o nosso conselho hoje, se ele tem o poder, se ele é representativo - porque ele está ali, parece que ele é representativo -, mas não tem poder de decidir nada." (Evaldo, blaqueador)

Na medida em que os representantes dos trabalhadores não têm "*poder de decidir nada*", reunindo-se apenas para referendar as decisões tomadas pela diretoria, o sentimento de "*desânimo*" logo toma conta desses trabalhadores, que ficam "*desacreditados*" por não responderem aos anseios dos trabalhadores.

O surgimento da apatia nos membros do conselho reflete a percepção de que esta instituição é opaca em termos de poder ("*se a gente não tem condições de tomar a iniciativa de nada, se a gente não tem poder, então para que reunir?*"). Ou ainda, a manutenção da posição subordinada e inferiorizada do conselho deliberativo nas relações com a diretoria da empresa fez com que "*nem o conselho acredite no poder que tem*", ou no que "*parece*" ter:

Essa ausência de "poder real" do conselho deliberativo, segundo os depoentes, representa uma contradição em relação ao "poder formal" estabelecido no estatuto da empresa. A falta de "clareza" sobre as atribuições do conselho e quanto a "divisão dos poderes" no estatuto serve também para "imobilizar" as ações dos trabalhadores, pois "*eu não sei onde atuar ainda no conselho*".

No entanto, pensamos que não existe contradição alguma entre a divisão "formal" e "real" dos poderes na empresa. Quando os trabalhadores, desde o princípio da experiência, delegam aos gestores a administração da fábrica, estão desfazendo-se do poder.⁽³³⁾ Isto é, sob o ponto de vista da gestão operária, ou se tem o poder ou não se tem, de forma que o poder só pode ser repartido entre aqueles que o detêm. Quando os diretores retomam seus lugares no ápice da hierarquia e assumem a gestão da fábrica, os trabalhadores estão a renunciar dessa função.

Prevalecendo desde o início as relações sociais hierárquicas, buscar a ampliação da esfera de competência dos conselhos no estatuto da empresa significa manter o seu enquadramento no interior dessas relações, preservando a sua integração inferiorizada e subordinada na estrutura de poder da empresa. E isto porque, em primeiro lugar, os estatutos da empresa são redigidos pelos gestores e refletem a sua posição dominante tanto no processo inicial da experiência como na transformação da empresa em S/A. Em segundo lugar, porque a estrutura de poder nos estatutos foi definida *a priori*, sem que se tivesse a experiência prática das resoluções dos problemas referentes à gestão da fábrica, o que só poderia implicar na aceitação passiva, pelos trabalhadores, da hierarquia do capital.⁽³⁴⁾

³³ - "Essa idéia de delegação de poder não tem nenhum sentido. A burguesia é que assenta as suas estruturas de poder nesta ideologia, especificamente a burguesia parlamentarista. (...) Só tem sentido falar de representação quando os representados têm controle efetivo da ação de seus representantes." BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1990. [Coleção Primeiros Passos]. p.56.

³⁴ - No estudo de Monteiro sobre as experiências de autogestão ocorridas em Portugal durante a Revolução dos Cravos, analisadas sob a ótica do grupo editorial do jornal "O COMBATE", publicado durante o período de ascensão das lutas dos trabalhadores nas fábricas, no campo e nos bairros, encontramos a compreensão de que os Estatutos podem servir para integrar os movimentos dos

A "ausência de poder" no conselho deliberativo não tem portanto sua "origem" nos estatutos da empresa, mas na fragmentação e inferiorização dos trabalhadores no chão-da-fábrica. O que confere aos gestores o monopólio sobre a administração da fábrica é a sua capacidade de organizar e controlar o processo de trabalho, reproduzindo o desapossamento dos trabalhadores em relação ao produto do processo de produção. E essas relações tendem a se manter enquanto forem aceitas pelos trabalhadores como algo determinado, "natural", ou seja, enquanto não pretenderem inverter essa situação e almejarem assumir por sua própria conta a organização e o controle de suas atividades.

Os estatutos fornecem apenas a ficção jurídica de que existe uma "divisão de poderes" na empresa, quando definem formalmente as funções dos conselhos e da assembléia, enquanto que a gestão da fábrica fica aos "sabores" da diretoria. Sobre as funções do conselho deliberativo, aliás, nos parece que os gestores pretendiam mantê-lo como um "amortecedor" dos conflitos entre a administração e o chão-da-fábrica.

Porém, essa função não é assumida pelos membros do novo conselho deliberativo, ao contrário do anterior formado majoritariamente por funcionários administrativos. Em primeiro lugar, há a apatia generalizada nos membros do conselho em função dos limites encontrados para atuarem como "representantes" dos trabalhadores. Em segundo lugar, este sentimento de "impotência" dos trabalhadores do conselho é amplificado pelo quadro de "crise" que persiste na empresa, mesmo após a transformação em S/A e a inclusão do FUNAC como sócio da "autogestão". Os atrasos constantes no pagamento dos salários e a falta de matéria-prima, provocando constantes interrupções na cadeia de produção, são os sinais que prenunciam uma nova bancarrota na empresa.⁽³⁵⁾

trabalhadores nas estruturas de poder, funcionando como o "veículo ideológico número um". Isto porque "a forma de resolver problemas e encaminhar soluções é determinada pelas relações sociais vigentes na sociedade. Na sociedade capitalista, hierarquizada e fundada nas relações de desigualdade, as soluções são sempre pensadas pelos detentores do poder de forma a reproduzir tal desigualdade. É este o sentido da legalidade capitalista". Desta forma, "só aos exploradores interessam processos legais complicados, cujo conhecimento e execução escapam inteiramente ao proletariado. A justiça proletária é simples e elementar, faz-se por entendimento mútuo e é anti-reformista. Ao estabelecer estes critérios ultra-complicados, a burocracia está a criar as condições da sua reprodução." MONTEIRO, Lúcia Emília Bruno de Barros. Portugal: O "COMBATE" pela autonomia operária. São Paulo: PUC, 1983. [Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais]. pp. 169-172.

³⁵ - Segundo o diretor-financeiro da empresa, Cezar R. da Silva, a "crise" que intensificou-se na Makerli no final de 1994, quando realizávamos a coleta de dados, possuía sua origem no não cumprimento do contrato por parte do FUNAC. Segundo este diretor, *"o dinheiro começou a vir em junho, mais ou menos, mas veio pouquinho, pingadinho, certo. Então, vem um pouquinho aqui, um pouquinho ali, mais um pouquinho... e esse dinheiro em pouquinho não dá para sanear a empresa. Do jeito que tava no projeto, era para vir 2,5 milhões de dólares lá em março. Com esse dinheiro eu pagava todo mundo, não ficava devendo nada para ninguém. E aí eu conseguiria comprar, tocar a empresa e sobreviver, certo, era um processo natural, normal. (...) Então, quer dizer, nesse período todo, janeiro, fevereiro, até agora, nós continuamos com problemas de atraso de impostos [inclusive fundo de garantia], e todos os problemas."* (Cezar, diretor-financeiro)

Além do quadro de crise na empresa e de apatia dos representantes dos trabalhadores, a incorporação pelo conselho deliberativo do papel de canal de comunicação entre a direção e o chão-da-fábrica é dificultada também pelo caráter restrito da circulação das informações na empresa. Os membros do conselho, ao manterem suas práticas no interior da divisão do trabalho, apoderam-se apenas de informações fragmentadas sobre o funcionamento da fábrica, insuficientes para permitir a compreensão da situação financeira da fábrica.

"O conselho deliberativo, por exemplo, porque a gente trabalha na fábrica, ali na seção, a gente nunca tem acesso do que... não porque a gente não tenha condições, mas como a gente não tem como ter acesso, porque a gente trabalha ali no nosso setor... Então, o único acesso que a gente tem [na administração] é depois da hora ou na hora do almoço. Depois da hora ou na hora do almoço não tem ninguém lá; durante o dia de expediente não tem como porque você está trabalhando no seu setor. Então, a gente faz uma reunião mensal, onde são postos os problemas." (Buiu, cortador)

Ainda que as reuniões mensais do conselho deliberativo com a direção da empresa sejam insuficientes para possibilitar o acesso às informações precisas da empresa, o que nos chama a atenção é que os membros do conselho não socializam para o conjunto da fábrica algumas informações que obtêm de seu funcionamento ou de decisões do grupo de gestores. E isto porque, como veremos nos depoimentos seguintes, há assuntos considerados "segredos" e que, se repassados para o chão-da-fábrica, podem prejudicar os negócios da empresa. E há ainda aquelas informações que são apropriadas pelos membros do conselho mas que, por envolverem a administração da empresa, ficam retidas para não causar "tumulto" entre os trabalhadores.⁽³⁶⁾

"Bom, é o seguinte: às vezes o Pim fica sabendo de alguma coisa, ele me fala, aí conversa com um que vem te perguntar o que que está acontecendo (...). Aí a gente fala: 'deve está tendo algum problema'. Porque ali não pode falar o que é, porque cria um tumulto e a gente não tem prova, você entendeu. A gente quer ver se consegue.... Porque

³⁶ - Sobre esses "problemas" que envolvem a administração da fábrica e que são retidos pelos "representantes" dos trabalhadores, dois exemplos são ilustrativos: o primeiro, diz respeito a viagem ao Panamá realizada pela gerente de exportações da empresa, Kátia Suzelei de Queiroz, a fim de efetuar o desconto de uma carta de crédito de exportação no valor de 300 mil dólares. Os trabalhadores do conselho não entendem o porquê deste desconto em outro país, nem de que forma este dinheiro entra na contabilidade da empresa, mas nem por isso informaram a ocorrência desta operação aos trabalhadores. Outro assunto que não foi debatido com os trabalhadores é a tentativa frustrada da direção da empresa de emitir cheques sem a assinatura do diretor indicado pelo Banespa, cuja ausência foi percebida pela instituição financeira e motivou a realização de uma reunião específica do conselho de administração com o representante do Banespa do ocorrido. Ao omitirem essas ações "obscuras" da diretoria da empresa para o conjunto da fábrica, procurando com isso evitar "tumultos", os membros do conselho perdem também a confiança dos trabalhadores, o que repercute decisivamente nos momentos finais dessa experiência, como veremos mais adiante.

isso daí, se você for analisar, a gente mesmo tá escondendo... tentando esconder da gente mesmo os problemas que estão acontecendo, só que isso não deveria acontecer. Então, a gente não tem como passar, porque sabe que os funcionários lá, o pessoal, não estão preparado para certos tipos de assunto. Porque lá é o seguinte: se você fala uma coisa, eles passam para o outro diferente do que você falou. Então, você mesmo fica com medo de passar. (...) Então, eles passam e o Pim passa para nós, mas nós não estamos sabendo como passar para os funcionários." (Márcia, pespontadora)

"Aqui eles falam que tem coisa que não pode ser passada, que isso eu acho errado, né. Que tem coisa que tem que ficar em sigilo até poder soltar, porque... o jeito deles explicar, tem coisas que eles falam: 'ah, o pessoal começa a comentar e acaba estragando, dando errado'. Então, o pessoal não entende muito, aonde eles falam isso. Mas informações ainda tá muito pouco aqui." (Cláudio, cortador)

Assim, e apesar de todas as barreiras existentes para a atuação dos membros do conselho deliberativo como representantes dos trabalhadores, estes acabam assumindo a tarefa de selecionar as informações que devem ou não chegar até o chão-da-fábrica. Ao filtrarem tais informações que podem "criar tumultos", "porque o pessoal não está preparado", os membros do conselho evitam que os questionamentos sobre a permanente crise da empresa sejam direcionadas para a forma de gestão da fábrica, ou seja, para os gestores. Nesses casos, o conselho deliberativo assume a função de amortecer os conflitos na empresa, funcionando como gestor das relações de trabalho.

Essa situação, no entanto, coloca os membros do conselho em uma situação ambígua: ao mesmo tempo em que foram eleitos pelos trabalhadores como seus representantes ante a direção da empresa, tem que "esconder da gente mesmo os problemas que estão acontecendo".

Isso poderia ser evitado se os trabalhadores da produção mantivessem uma ligação estreita com seus representantes, controlando suas ações e procurando intervir coletivamente na gestão da fábrica. Nesse caso, mesmo que "não tivessem prova", a decisão quanto à apuração ou não das possíveis irregularidades na empresa seria de competência exclusiva da assembléia dos trabalhadores, que respaldariam os membros do conselho na busca de informações mais precisas.

Mas o sentimento de "ausência de poder" dos membros do conselho e a apatia produzida pela posição subordinada e inferiorizada ante a direção da empresa faz com que aqueles "não saibam como passar para os trabalhadores" as informações que indicam a existência de problemas na administração da fábrica. Essas questões são então contidas no interior do conselho até a obtenção das respectivas provas.

Assim, afastados dos centros de decisão e informação da empresa e sendo limitadas as suas funções de representantes, os membros do conselho deliberativo ficam também desacreditados enquanto canal de comunicação entre a direção e os

trabalhadores. Tal descrédito dos trabalhadores faz com que a diretoria da empresa procure "amortecer" os conflitos de outra maneira, como nos relata um membro do conselho:

"O negócio é o seguinte: a diretoria usava o conselho prá 'amortizar'...(.) Quer dizer, quando a gente ia contra eles, eles vinham e jogavam o pessoal contra o conselho. Isso durante três anos. Foi indo, foi indo, gastando o conselho, gastando... A partir daquele momento em que foi gasto o conselho, o pessoal começou a perder a confiança, o pessoal subia direto neles, entendeu, na diretoria. Então, aí já foi aparecendo mentiras, o pessoal revoltando, quer dizer, a jogada deles o que que foi? Contratar a assistente social, que era outro tipo... o pessoal vinha, conversava com a assistente social e a assistente social conversava com eles, entendeu? E aí sim, ela sim fazia o jogo deles. Agora a gente não. Quando vinha conversar com a gente, se a gente achasse que aquilo que era bom pro coletivo, entendeu, era bom? Era. Então a gente levava. O que era ruim a gente cortava; falava 'oh, isso aí vai ser bom pra um, dois, ou meia dúzia vai ser bom'. Então, sempre a gente ia e batia de frente com eles. (...) A partir do momento que o pessoal perdeu a confiança e começou a subir direto neles, foi aí que eles puseram a assistente social. E ela é pau mandado, quer dizer, ela fala a mesma língua deles. Ela servia de barreira." (Júlio, cortador)

Com a ausência da "barreira" que continha as dúvidas e revoltas dos trabalhadores no chão-da-fábrica, os diretores passam a ocupar-se diretamente dessas atividades, o que os coloca numa situação desconfortável, na medida em que não estão habituados ao trato direto com os trabalhadores da produção, muito menos para o fornecimento de explicações e informações sobre as suas ações. A fim de evitarem sua exposição direta nos conflitos, os gestores contratam uma assistente social para estabelecer esta "ponte" entre a administração e o chão-da-fábrica.

A inabilidade dos gestores para estabelecerem relações diretas com os trabalhadores da produção e o papel destinado à assistente social na empresa podem ser percebidos nos seguintes depoimentos.

"Tem informações que são passadas via quadro de aviso; algumas são passadas via coordenador de seção e pra isso um trabalho que inclusive nós fizemos, nós contratamos uma assistente social, e ela tem feito um trabalho muito grande; ela está desenvolvendo um fluxo de informação muito bom. Ela sente os problemas, ela se engaja entre o pessoal, sente os problemas, traz os problemas, se esclarece, se informa e leva a informação a todos os níveis da empresa. (...) Acho que é uma forma que nós encontramos de sentir para que não houvesse uma frustração em termos de informação." (Marcos, diretor-presidente)

"Às vezes, não precisa nem de comissão para tirar dúvidas e tal, funcionario vai direto. Eu acho assim, que o funcionário devia estar

em contato com... poder entrar na sala do diretor: 'oh, diretor, porque que a esteira esta parada, tal'. Então, hoje, se um funcionário subir na administração, ele logo já é repreendido, ele não tem essa liberdade. Então, ele é repreendido, mas ele não é punido nem nada". (Pim, modelista)

"Eles dizem que tem todo o espaço que a gente quiser, de chegar na hora que quiser na diretoria e fazer tudo o que a gente quiser, o que a gente quiser perguntar. (...) Só que geralmente quando a gente chega na diretoria pra pedir alguma informação eles tratam a gente com indiferença, como subordinado deles, e eu acho que eles não deviam tratar a gente desse jeito, porque somos sócios. Então, tem que tratar a gente de igual para igual." (Buiú, cortador)

"Às vezes, assim, você vai lá [na diretoria], você vai falar uma coisa, você vai ofender pessoas, entendeu? Você quer saber e não ofender, quer dizer, você fala o que quer e ouve o que não quer. Quer dizer, o cara vai se sentir ofendido ele vai te responder do jeito que ele quer te responder. Então, hoje, é como eu digo, você fala o que você quer e você ouve o que você não quer. Então, a liberdade é essa, você pode... as portas estão abertas, você fala o que você quer e ouve o que não quer." (Júlio, cortador)

A partir do momento em que o conselho deliberativo fica desacreditado e inviabiliza-se enquanto canal de comunicação entre a administração da empresa e o chão da fábrica, os trabalhadores passam a buscar a solução para seus problemas diretamente com os gestores. Embora esta recorrência dos trabalhadores à direção é aparentemente permitida na empresa (pois trata-se de uma "autogestão", onde todos são "sócios"!), os gestores a percebem como uma infração leve, uma simples quebra da hierarquia, passível de uma *repreensão* oral, onde "*você fala o que quer e ouve o que não quer*". Nestas incursões individuais à administração da empresa, as relações não se estabelecem "*de igual para igual*", mas sim entre "*subordinados*" e "*superiores*", sendo reforçada a inferiorização dos trabalhadores.

Ainda que essas ações individuais dos trabalhadores facilitassem aos gestores a aplicação das medidas repressivas para desencorajá-los dessas práticas e desmoralizá-los, a solução encontrada para evitar o desvelamento do caráter despótico da diretoria é a contratação da assistente social. A fim de que "*não houvesse uma frustração em termos de informação*" na fábrica, a assistente social deve preencher a função de canal de comunicação entre os diretores e os trabalhadores, "*se engajando entre o pessoal, sentindo os problemas, trazendo os problemas e levando a informação a todos os níveis da empresa*".⁽³⁷⁾

³⁷ - Quando realizamos a coleta de dados (dezembro de 1994), Selma, a assistente social da empresa, encontra-se em viagem a Cancun. Quando retornamos a empresa em março de 1995, Selma nos explica que suas funções principais consistem em "*atendimentos individuais*" e "*treinamento*" dos trabalhadores. Sobre essa última tarefa, as atividades da profissional direcionam-se à "*preparação para a qualidade total*", procurando articular, em conjunto com o gerente de qualidade da empresa, os

Pensamos que o objetivo dos gestores com a contratação da assistente social é também aprofundar a deslegitimação do conselho deliberativo, de forma a retirar-lhe as funções que ainda lhe restam, até o momento em que este se torne obsoleto e desapareça definitivamente da estrutura da empresa.

A contratação dessa profissional pode ter solucionado, de certa forma, a ausência do canal de comunicação entre a direção e os trabalhadores, dando a impressão de que há um novo fluxo de informações de "cima para baixo" e vice-versa. Contudo, a assistente não supre de imediato a presença dos conselhos deliberativo e fiscal, mesmo esses permanecendo "*sem poder*", ou "*não sabendo o poder que tem*".

Os "representantes" dos trabalhadores nos conselhos, ou parte deles, mesmo que "*desacreditados*", procuram ainda de alguma forma superar as barreiras que os afastam da administração da fábrica. O que impulsiona a ação dos membros do conselho, nesse momento, é sobretudo a busca de informações sobre a situação financeira e as possibilidades reais de funcionamento da fábrica.

A incerteza quanto à situação financeira da empresa origina-se nas oscilações verificadas no volume de produção, em virtude das paradas constantes nas esteiras por falta de matéria-prima. A persistência deste quadro de crise na empresa e a ausência de informações sobre suas causas reais são o suficiente para acirrar os ânimos no chão-da-fábrica⁽³⁸⁾, pois já realizam-se mensalmente os descontos nos salários dos trabalhadores.⁽³⁹⁾

Se o conselho deliberativo, como vimos, não tem o poder de intervir na gestão da fábrica e não dispõe de informações suficientes para ao menos controlar as decisões da diretoria, o conselho fiscal, do mesmo modo, é um órgão que, embora faça parte da estrutura formal da empresa, passa praticamente despercebido.

Círculos de Controle de Qualidade". Para Selma, "*antes de transformar em S/A a empresa era uma 'autogestão pura'; mas depois que passou para S/A não ficou mais 'pura'.*" Para ela, portanto, a "pureza" da "autogestão" esta relacionada às relações de propriedade, ou seja, ao fato de os trabalhadores saírem da condição de "donos" e tornarem-se "sócios" da empresa.

³⁸ - Sobre a ausência de informações no chão-da-fábrica, o depoimento de Vera é esclarecedor: "*Eles deveriam, na minha opinião, eles deveriam compartilhar mais com os problemas que tem lá em cima e passar pra nós. Talvez nós também não iríamos resolver, mas nós poderíamos ajudar dando mais produção, trabalhando mais. Então, nós ficamos nessa. Tem essa falta de material que é demais aqui e a gente nunca sabe o porquê. Sempre que a gente vai perguntar, ou eles falam que é por causa do produtor que produz pra gente que não está dando conta, outra hora... só que eles não explicam certo. Aí, você fica revoltado; eles querem que você faça serão, que trabalhe aos sábados, e muitas vezes a gente não quer, porque a gente não sabe qual é o problema.*" (Vera, pespontadora) O que ressalta-se desse depoimento é a predisposição dos trabalhadores para "*dar produção*" à empresa, inclusive para laborarem além da jornada de trabalho sem o pagamento das horas-extras. Este ímpeto, no entanto, diminui diante à falta de informações na empresa, "*porque a gente não sabe qual é o problema*".

³⁹ - No momento da coleta de dados, realizava-se mensalmente o desconto de 8% nos salários dos trabalhadores. Esse índice aumentaria de acordo com a liberação dos recursos pelo FUNAC/BANESPA, até atingir o patamar de 20%, percentual que se manteria até a completa reaquisição das ações do FUNAC, prevista para acontecer em dez anos.

Os membros do conselho fiscal, além de encontrarem os mesmos obstáculos que o conselho deliberativo no acesso às informações da empresa, têm suas atribuições limitadas em função da própria linguagem contábil dos balanços que devem fiscalizar. A dificuldade que encontram para "decifrar" os números do balanço da empresa engessa a atuação dos membros do conselho fiscal, que são trabalhadores do chão-da-fábrica. Pode-se perceber essa situação no seguinte depoimento:

"Não é fácil não. Pra quem não tem... igual eu que não tenho estudo, pra mim pegar, chegar... aqui nós trabalhávamos assim: nós iam atrás de serviço e pediamos as coisas para eles e não era passado do jeito que precisava ser passado, porque a gente não entende, ficava por isso mesmo. Então, aqui a gente trabalha mais como uma pessoa qualquer, o conselho mesmo não apita nada; é do conselho por ser do conselho, mas não têm prática de nada. (...) Então, nós procurávamos pegar o balanço da fábrica e da loja e procurava entender um pouco pra levar ao conselho deliberativo. Só que nós pegávamos, eles passavam, nós passávamos para o conselho, e nem nós entendíamos e nem o conselho entendia. Da loja também. Eles passavam o balanço atual, mas era balanço de estoque. Então, você vai saber o que? Isso aí, a pessoa tem que pegar desde a hora que está entrando o material na fábrica, as notas que forem entrando, aonde que vai esse material, o lucro que ele retornou... e pra gente fazer isso aí, não tem capacidade pra isso." (Cláudio, cortador)

Por mais que os membros do conselho fiscal demonstrem uma preocupação com as contas da empresa e procurem "*entender um pouco*", "*decifrar*" os balanços econômico-financeiros da forma como lhes são fornecidos, esbarram num obstáculo de difícil ultrapassagem: a linguagem contábil. Por certo que não se trata apenas de uma limitação individual decorrente da "*incapacidade*" dos membros do conselho, isto é, do fato de "*não terem estudo*".

Além de ser a linguagem contábil (e a racionalidade que lhe é inerente) transmitida principalmente através de instituições de ensino profissionalizantes, ela tem a especificidade de ser uma forma de comunicação inter-capitalista que pretende, justamente, dificultar o acesso dos trabalhadores aos resultados da empresa. Ou seja: ao mesmo tempo em que resulta de relações intra-classe, sobretudo para a apropriação e repartição global da mais-valia mediante os impostos, os balanços contábeis têm como função encobrir que o ponto de origem e chegada dos números encontra-se na exploração da força de trabalho.

Apenas a força de trabalho é produtora de valor, pois detém a capacidade exclusiva de despendar no processo de trabalho mais tempo nos produtos do que o tempo que em si incorpora, conferindo à categoria contábil "*despesa com pessoal*" o caráter ideológico evidente de depreciar e mascarar os efeitos exclusivos da força de

trabalho em ação. Nesse sentido, os balanços contábeis são a expressão das relações sociais de produção e, portanto, são um subproduto da exploração.

Os membros do conselho fiscal não "entendem" a linguagem dos balanços da empresa porque são expressão de práticas opostas às suas. As relações entre os trabalhadores são simples e se estabelecem por entendimento mútuo, de forma que a complexidade interessa apenas àqueles que pretendem manter a força de trabalho desapossada do produto do processo de produção. Não é portanto sem propósito que as informações *"não eram passadas do jeito que precisavam ser passadas"*. O conselho fiscal deveria representar a existência de uma transparência nas contas da empresa, a fim de assegurar que as coisas *"fiquem por-isso mesmo"*, onde se *"é do conselho por ser do conselho"*, pois *"não apitam nada"*.

Os membros do conselho fiscal deveriam restringir-se a simular uma fiscalização das contas apresentadas pela direção da empresa, limitando-se aos documentos e as informações que eram colocadas à sua disposição, ao invés de realizarem um controle na execução e no resultado das operações da empresa, desde a *"hora que está entrando o material na fábrica, as notas que forem entrando, aonde que vai esse material, o lucro que ele retornou"*.

Essa situação faz com que os representantes dos trabalhadores no conselho fiscal, num primeiro momento, aceitem e aprovem os balanços da empresa da forma como são apresentados. No entanto, a fim de superar as dificuldades, os membros do conselho fiscal passam a buscar meios que os auxiliem na tarefa de decifrar e entender os números da empresa. Para tanto, entram em contato com um advogado e propõem a sua contratação como assessor do conselho fiscal. Essa iniciativa desencadeará uma reação da direção da empresa, como nos informam os seguintes depoimentos.

"Eu e o Cláudio, nós fomos conversar com o advogado, que não seria um advogado, seria um assessor pra gente, e pedimos que ele fosse na fábrica, conversar com o Marcos. Ele foi, conversou, até receberam ele muito bem, e marcaram uma reunião para as três horas. Nessa reunião das três horas, foram os três diretores [da empresa] e o nosso assessor que a gente tinha contratado. Aí, foi combinado o seguinte: para gente levar um papel, qual que seria o papel do assessor, e escrever tudo direitinho, eu e o Cláudio assinar e levar para eles. Na quinta-feira, eu e o Cláudio levamos o papel. A gente chegou na sala dele pra conversar, ele leu o papel e mostrou o gravador e falou o seguinte: que ele tinha gravado tudo, que o 'advogadinho' que nós tínhamos contratado, tudo o que ele falou ele gravou, que por sorte ele tinha o gravador na gaveta e teve a possibilidade de gravar tudo o que ele tinha falado; que ele gravou que eu, o Pim e o Cláudio tínhamos acusado ele de ladrão.(...) Aí eu falei: 'olha, se você entendeu isso como um roubo, eu não posso fazer nada.' Ele falou: 'mas você não leu o papel antes de assinar?' Falei: 'eu li e eu não entendi isso aí como um roubo; aí não tem acusação nenhuma.' (...) Não tinha nada de

acusação que roubou, no que eu acho que se a carapuça serviu é porque alguma coisa tem, né?" (Márcia, pespontadora)

"Olha, isso aqui [apontando para o gravador] o Marco Anareli [diretor-presidente] usou na conversa dele com a Márcia e o Cláudio do conselho fiscal. Ele usou isso aqui gravando a conversa dele com os dois membros do conselho fiscal, para colocar na mão do advogado para que se ocorresse alguma acusação contra ele, de algum desfalque, alguma eventual coisa, ele processasse os dois membros do conselho fiscal. (...) Inclusive, na nossa reunião, ele falou assim: 'Oh! A gravação está aqui', (tirou de dentro de um envelope grande, com o requerimento do advogado, do auditor, para poder fazer uma auditoria), e ele falou assim: 'está aqui. A cópia disso está na mão do advogado. Isso aqui dá processo.' E ainda falou que se ele puder ele vai processar eu, a Márcia e o Cláudio, os dois do conselho fiscal, porque nós estamos desconfiados que ele está roubando." (Pim, modelista)

Com a contratação da assessoria, os membros do conselho fiscal buscam reverter o imobilismo em que se encontram, devido as barreiras que impossibilitam a fiscalização da gestão da empresa. A iniciativa demonstra uma "preocupação ideológica profunda", na medida em que fundamenta-se num imperativo prático: o controle das contas e da gestão da empresa.⁽⁴⁰⁾ A necessidade de um assessor para traduzir os dados dos balanços econômico-financeiros não provém apenas da falta de "capacidade" dos membros do conselho fiscal, mas sobretudo do afastamento dos trabalhadores do centro de decisão e informação da empresa.

Nesse sentido, a reação da diretoria da empresa à contratação do assessor não é fruto da pretensa "acusação de roubo". Mas funda-se na necessidade de manter os trabalhadores afastados da gestão da empresa, para que não haja qualquer controle sobre suas atividades. A repressão desencadeada pelos gestores aos membros do conselho, ameaçando-os com a suposta fita gravada e com a abertura de um processo judicial, pretende sobretudo inibir a apresentação de propostas semelhantes por parte dos membros do conselho deliberativo, isto é, para que estes vacilem na hora de buscar uma alternativa à posição subordinada e inferiorizada frente a administração da fábrica.

Para os gestores, a origem desse conflito encontra-se na falta de "competência" dos membros do conselho fiscal para o cargo, na falta de "estudo", no que apontam outra saída para o impasse, como podemos ver nos depoimentos seguintes:

⁴⁰ - Para João Bernardo, o assalto aos arquivos da empresa para averiguar as contas e a gestão "revelam uma preocupação ideológica profunda" porque podem permitir a apreensão do mecanismo central do capital, a "compreensão do sistema de formação dos valores e a ruptura com o véu monetário". No entanto, ressalta que "para que o pensamento se torne radical, é previamente necessário conduzir a luta de forma coletiva e ativa". BERNARDO, João. **Economia dos conflitos...** Op., cit., p.333.

"Olha, eu acho que a coisa é certa, o princípio é bom, só que **da forma que eles fizeram acho que faltou discussão nisso**. Acho que essa assessoria, até para ser dada, você botar uma contabilidade, colocar umas informações no meio... hoje eu tô digo que no meio de Franca é muito complicado. **Você vai das acesso aos seus segredos para alguém.** (...) Quando houve eleição, um dos motivos que eu sempre debati: **'olha, eu acho que determinados postos tem que ser [ocupados por] pessoas que tenham um determinado nível escolar'**. E a escola pesa mesmo. Se você pega uma pessoa que não teve acesso a um curso superior, ele tem uma visão, ele consegue enxergar uma coisa. Se você pega um outro que tem curso superior, no mínimo ele vai enxergar as coisas, ler de uma maneira diferente. **Acho que o pessoal do conselho fiscal foi muito mal escolhido. Estão as pessoas erradas...** (...) Eu acho que as pessoas do conselho tinham que ser pessoas que soubessem; é uma carga muito pesada para esse pessoal que está aí. Então, o que que aconteceu, depois que nós fizemos a reunião, eu fiz uma avaliação, e conversando, **eu pedi que o pessoal da ANTEAG, através do Cido Farias, fizesse uma proposta e nós vamos levar essa proposta para o conselho, para o próprio conselho fiscal, de que ele [Aparecido Farias] venha, passe um dia, dois dias, sei lá quantos, esclareça as dúvidas deles, faça uma análise de balanço junto com eles, que faça um trabalho... que traduza os dados. Acho que é um órgão que não precisa maior credibilidade, certo, porque é dos próprios trabalhadores, empresas de 'autogestão'**. Então, acho que deve ser por aí a saída que a gente deve arrumar." (Marcos, diretor presidente)

"Eu acho que o conselho fiscal, ele tinha, na época, quando foi eleito, nós alertamos para isso, que havia a necessidade de se colocar pessoas preparadas para o conselho fiscal. Mas a comissão não viu assim. Achou que o conselho fiscal tinha que ser pessoal do chão-da-fábrica, certo. E aí a gente falou: **'gente, nós precisamos de pessoas mais esclarecidas, que possam analisar balanço, que possam entender isso, que possam entender o que está acontecendo'**. Eles falaram: **'não, nós queremos eles e pronto.'** 'Então pronto'. Agora, **eles estão sendo cobrados pela função que lhes cabe, certo, e não tem competência para analisar. Então, eu vejo isso como mais uma necessidade pessoal deles, certo, por incompetência técnica deles. Problema de falta de estudo; problema de falta de preparação técnica; falta de visão administrativa que precisava ter o conselho fiscal. Então, eles estão convocando isso, mas por necessidade deles. Eu não vejo inpecílio nenhum nisso, por mim, eles podem contar com a assessoria que eles quiserem, não tem problema nenhum. Eu vejo isso como uma deficiência própria deles, pessoal deles. Eles não tem competência profissional para serem...** (...) Então, eles resolverem contratar uma assessoria para suprir as deficiências técnicas deles, certo. Agora, o que nós não concordamos, e que o Estatuto não permite, **que a Lei não permite, é que esta assessoria seja a nível permanente, ou seja, que essa assessoria faça a função que é do membro do conselho fiscal,**

isso não pode. A função do conselho fiscal é indelegável, isso está no Estatuto, isso está na Lei." (Cezar, diretor financeiro)

Nesses depoimentos, os diretores apresentam duas restrições principais à contratação do assessor para o conselho fiscal: afirmam, em primeiro lugar, que esse assessor colocaria em risco os "segredos" da empresa, pois as "informações" poderiam "vazar" para as outras fábricas de calçados da região; e recorrem, em segundo lugar, ao estatuto da empresa, à Lei, que impossibilitaria a contratação dessa assessoria "*a nível permanente*", pois "*a função do conselho fiscal é indelegável*".

O desencontro nos argumentos apresentados pelos diretores é um sinal de que esses não são os motivos principais que inviabilizam a contratação do assessor para o conselho fiscal. Isto porque não seria a primeira vez que a contabilidade da fábrica passaria pela análise de pessoas externas à empresa, pois de acordo com o Livro de Atas da Makerli, a diretoria havia contratado, em junho de 1993, "uma empresa de auditoria externa, o que é conforme o Estatuto e prorrogou para data a ser definida a explanação dos números reais da empresa".⁽⁴¹⁾ Dessa forma, o problema não são os "segredos" da empresa e nem tão pouco os Estatutos.

O que se destaca nos depoimentos é que, para os gestores, a proposta do conselho fiscal decorre do "*problema de falta de estudo*". As dificuldades enfrentadas pelos membros do conselho fiscal na decifração dos balanços da empresa resultam da "*incompetência profissional*" dos trabalhadores que ocupam esses cargos, incompetência vinculada diretamente à ausência de um "*determinado nível escolar*". Assim, e em conformidade com o argumento utilizado pelos gestores quando discutiu-se a composição do conselho de administração, a "*deficiência técnica*" dos trabalhadores deveria tê-los impedido de assumirem as atividades do conselho fiscal.

Mas os trabalhadores não entendem dessa maneira. Quando assumem o conselho fiscal, buscam de alguma forma ampliar a esfera de atuação dos conselhos na empresa, e a tarefa de fiscalizar os resultados econômico-financeiros representa a possibilidade de ter acesso à informações mais precisas sobre a gestão da fábrica e com isso tentar um controle sobre as ações dos gestores. Nesse sentido, os membros do conselho desconsideram a previsão da direção da empresa de que as tarefas do conselho fiscal são "*uma carga muito pesada*" para os trabalhadores e que estes não teriam "*competência para analisar*" os balanços contábeis.

⁴¹ - Ata da reunião do conselho deliberativo do dia 01 de junho de 1993. Estes auditores apresentaram suas análises dos balanços econômico financeiro da empresa na reunião do conselho deliberativo do dia 13 de julho de 1993, informando naquela ocasião que "*a produção média/mês da empresa é de 27.000 pares. O custo total é de 552 mil dólares/mês. O faturamento está oscilante. A receita média de 93 é: mercado interno: 213.195 dólares; e mercado externo: 352.556 dólares, com total de receita em 565.751 dólares. O custo total médio é de 552.101 [dólares] e o lucro bruto [foi] de 13.650 [dólares]. Resumindo, o total do endividamento a curto prazo é de US\$ 1.196.334, e a longo prazo US\$ 500.000, perfazendo um total de US\$ 1.696.334, ou seja, três vezes o faturamento mensal.*" Ata da reunião do conselho deliberativo do dia 13 de junho de 1993.

Na concepção dos gestores, "*determinados postos tem que ser [ocupados por] pessoas que tenham um determinado nível escolar*", e que "*havia a necessidade de se colocar pessoas preparadas para o conselho fiscal*". Isso quer dizer que os gestores deveriam escolher dentre seus prepostos (as "*pessoas mais esclarecidas*") aqueles que iriam formar o conselho fiscal, a fim de que não houvesse um descompasso na maneira de "*enxergar as coisas*". Na sequência desse raciocínio, ou ideal burocrático, em que "*a escola pesa mesmo*", podemos supor que os diretores da empresa consideram-se por princípio inamovíveis, apesar de o estatuto prever a realização de eleições a cada três anos e permitir a revogabilidade dos mandatos pela assembléia geral.⁽⁴²⁾

Por certo que os trabalhadores não possuem a "*visão administrativa*" - pelo menos da forma apreciada pelos gestores -, que lhes permite "*enxergar as coisas de uma maneira diferente*", isto é, da maneira como os gestores as vêem. O que os gestores estão a expressar é a ideologia da classe a que pertencem, que procura legitimar suas posições na hierarquia social em função de um saber que os trabalhadores não possuem e ao qual não devem ter acesso, a fim de reproduzir as relações sociais de produção e os lugares objetivos das classes sociais na divisão social do trabalho.

A questão aqui é que os trabalhadores propõem concretamente uma solução à essa deficiência nos assuntos contábeis, o que mostra que podem superar o desconhecimento sobre os assuntos técnicos específicos. Se os gestores haviam previsto que os trabalhadores encontrariam dificuldades na leitura dos balanços, por que não buscaram auxiliá-los antes? Por que não apresentaram as informações de forma simples e direta para facilitar a tradução dos dados? Ao que parece, além de não terem auxiliado os membros do conselho fiscal, procuraram de diversas formas dificultar a sua atuação, seja sonhando informações, passando dados desatualizados ou impedindo o acesso ao livro caixa da empresa (ou deveria dizer livros caixas?)

Quando os membros do conselho fiscal buscam superar as dificuldades e propõem a contratação do assessor, os gestores vêem-se diante da necessidade de apresentar uma alternativa. Os gestores não poderiam rejeitar a proposta dos trabalhadores (sobretudo após a reação repressiva que tiveram, ameaçando com a fita e com a abertura de um processo judicial) sem propor uma outra saída, pois a repercussão do impasse no chão-da-fábrica por certo ampliaria a "desconfiança" dos

⁴² - Max Weber, aliás, em sua tipologia das formas de dominação legítimas, assinalou que a burocracia, enquanto sistema formal de organização, possui como caráter racional fundamental e específico a "dominação graças ao saber", e que "na vida cotidiana, dominação é puramente administração". Esse autor destacou ainda, dentre os princípios burocráticos, a incompatibilidade das eleições para os quadros hierárquicos, pois estes devem ser nomeados pelas "competências objetivas", atestadas por exemplo mediante "prova" ou "diploma". WEBER, Max. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, 1987. pp. 170-193.

trabalhadores com relação à administração da empresa. Caso se limitassem às ações repressivas aos membros do conselho fiscal, estariam contribuindo para a legitimação dos representantes dos trabalhadores, tanto no conselho fiscal como no deliberativo, o que poderia modificar a correlação de forças no interior da empresa.

Assim, após realizarem uma "*avaliação*", os gestores recorreram ao técnico da ANTEAG, Aparecido Farias, a fim de que este auxilie os membros do conselho fiscal no entendimento das contas da empresa. Para os diretores, estes trabalhadores não devem colocar impecílios à substituição do assessor por eles pleiteado pelo técnico da ANTEAG, na medida em que essa Associação é "*um órgão que não precisa maior credibilidade*". (No Apêndice Único, veremos como essa posição dos gestores em relação a ANTEAG, essa "credibilidade", sofre um virada de 180° nos momentos finais da experiência).

Ainda que não tenha partido de uma tomada de posição coletiva dos trabalhadores da Makerli, a iniciativa dos membros do conselho fiscal de contratar uma assessoria para auxiliá-los na tarefa de fiscalizar as contas da empresa contrasta com a passividade com que os conselhos vinham aceitando a posição subordinada ante a diretoria da empresa. Essa tentativa dos membros do conselho fiscal de superar as barreiras que os impedem de exercer as atividades que os trabalhadores lhes haviam confiado, poderia servir de exemplo aos membros do conselho deliberativo, no sentido de tentarem resgatar a legitimidade que haviam perdido perante os trabalhadores. Assim, a reação dos gestores busca conter os ânimos dos representantes dos trabalhadores.

Pensamos que a iniciativa dos membros do conselho fiscal atinge os gestores "como um raio em céu azul", e a reação que demonstram a essa ação é de certa forma precipitada. Tanto que após realizarem uma "*avaliação*", passam a buscar uma alternativa. Mas isto não quer dizer que o recurso à medidas explicitamente repressivas não faça parte do repertório dos gestores, da sua "*visão administrativa*"⁽⁴³⁾. Essas medidas devem ser utilizadas proporcionalmente às ameaças dos trabalhadores ao monopólio na organização e no controle do processo produtivo.

A iniciativa do conselho fiscal é inesperada para os gestores na medida em que no próprio conselho deliberativo - que pela presença exclusiva de trabalhadores parecia ser o local indicado para a manifestação dos conflitos -, encontra-se um quadro geral de apatia que faz com que seus membros fiquem deslegitimados perante o conjunto dos trabalhadores, não podendo dessa forma assumirem a tarefa de "amortecedores" dos conflitos. Esse quadro leva, como vimos, à contratação da

⁴³ - Veremos a amplitude dos recursos repressivos dos gestores quando analisarmos os acontecimentos que marcaram o encerramento da experiência, quando ocorreram por exemplo agressões físicas e suspensões de membros do conselho deliberativo.

assistente social para fazer o papel de canal de comunicação entre a diretoria e o chão da fábrica.

O conselho deliberativo encontra-se assim enquadrado nas relações sociais de produção capitalistas, ou seja, os trabalhadores permanecem fragmentados e, por isso, inferiorizados e subordinados à direção da empresa, que detém a capacidade de gerir a fábrica conforme a sua "visão administrativa". A forma 'que assume este enquadramento do conselho deliberativo é retratada pelo diretor da empresa na seguinte passagem:

"No conselho deliberativo, o que que acontece, eles tomam decisões com base em parecer técnico. É fácil tomar decisões. (...) [o conselho] Pode propor. Pode propor várias coisas. Ele pode solicitar, por exemplo, um estudo... ele faz um estudo do jeito que ele quiser e pode propor. Aí, cabe ao conselho fazer uma análise técnica e emitir, sobre a proposta deles, um parecer. Isso aconteceu várias vezes, certo? 'Oh, o conselho deliberativo propõe, acha que deve ser feito isso e isso...'. Encaminha-se para estudo técnico. Os técnicos fazem um estudo, fazem uma análise custo/benefício. [quem são os técnicos?] Depende da área. Tem a área financeira que é o Getúlio; a área de custos que é o Helinho; a área de análise econômico-financeira que sou eu, certo? Então, você faz um estudo de viabilidade econômico-financeira. Você analisa o custo e o benefício em cima do projeto que foi enviado."
(Cezar, diretor financeiro)

O depoimento do diretor revela as relações e as práticas por eles idealizadas para o funcionamento do conselho deliberativo. Trata-se de uma idealização porque os membros do conselho deliberativo não chegam sequer a apresentar "propostas". Para o gestor da Makerli, as decisões do conselho deliberativo devem ser tomadas "com base em parecer técnico", elaborado pelos "técnicos" da empresa, pois estes detêm a "capacidade" para analisar os "projetos" sob o ponto de vista dos "custos/benefícios". Desse modo, os trabalhadores até podem "participar" do conselho deliberativo porque aí "é fácil tomar decisões", ou seja, porque aí os trabalhadores nada decidem. E podemos entender agora a que se referiam os membros do conselho deliberativo quando afirmaram anteriormente que, nas reuniões do conselho, "eles já chegam com tudo pronto" e "de uma maneira que você não tem com discutir".

Os membros do conselho deliberativo estão integrados no interior da hierarquia de autoridade, reproduzindo-a e, com isso, permanecem subordinados aos detentores das técnicas organizacionais. A capacidade dos gestores para a aplicação desses conhecimentos e técnicas, ao mesmo tempo em que legitima a hierarquia de decisão e remuneração na empresa, faz com que as relações hierárquicas tendam a ser

perpetuadas.⁽⁴⁴⁾ Isso porque as técnicas organizacionais, bem como as forças produtivas, não são descoladas das relações sociais de produção, de forma que no capitalismo só se possa falar de técnicas capitalistas.⁽⁴⁵⁾

Este saber dos técnicos, que os trabalhadores não detêm, legitima-se enquanto "prática científica racional" que deve ser materializada no processo de produção. Esse saber não é, vale frisar, neutro e independente da ideologia dominante, nem dela está imune. As aplicações técnicas e tecnológicas orientam-se pela necessidade de valorização do capital, estando portanto articuladas às relações de produção capitalistas.⁽⁴⁶⁾

A fragmentação e inferiorização dos trabalhadores no processo de trabalho encontra assim correspondência na posição subordinada dos conselhos ante os gestores da empresa, prevalecendo em todos os espaços da fábrica a autoridade legitimada pelo saber técnico. Desapossados do controle e da organização de suas atividades no processo de trabalho, os trabalhadores não encontram também condições para o estabelecimento de um controle sobre a administração da fábrica.

Esse controle dos trabalhadores no interior de unidades produtivas geridas nos parâmetros capitalistas de produção de mercadorias implica no estabelecimento de uma "dualidade de poderes", em que os trabalhadores disputam com os gestores o controle sobre o processo de trabalho e a destinação do produto. O problema, nesse caso, é que tal situação exige uma definição sobre quais princípios prevalecerão. Nesse sentido, entende Brinton que, "como todas as formas de duplo poder, o duplo poder econômico é essencialmente instável. Acabará por evoluir, ou para uma consolidação do poder burocrático (exercendo a classe operária cada vez menos

⁴⁴ - "Se a relação com o saber 'separado' dos produtores diretor comporta então tarefas de direção e de supervisão na fábrica, ao inverso, as tarefas de direção e de supervisão se legitimam pela sua relação com o saber." POULANTZAS, N. *As classe sociais...* Op., cit., p.260.

⁴⁵ - "Longe de serem independentes das determinações do capitalismo, as forças produtivas constituem, pelo contrário, uma expressão material e direta das relações sociais do capital. (...) As técnicas de gestão, os tipos de disciplina no trabalho, a maquinaria, nas suas sucessivas remodelações, tem como objetivo aumentar o tempo de sobretrabalho e reduzir o do trabalho necessário. Estas forças produtivas não são neutras, porque constituem a própria forma material e social como o processo de produção ocorre enquanto produção de mais-valia e como dessa mais-valia os trabalhadores são despossuídos. (...) Cada modo de produção produz a sua tecnologia específica, expressão e realização das suas contradições próprias." BERNARDO, João. *Economia dos conflitos...* Op., cit., pp. 311-312.

⁴⁶ - Ao analisar as funções dos técnicos no processo de produção capitalista, André Gorz compreendeu que as ciências e as técnicas, enquanto forças produtivas, trazem "o selo das relações capitalistas de produção", e que, portanto, "a função dos trabalhadores técnico-científicos é ao mesmo tempo técnica e ideológica. Não estão apenas encarregados de planificar o processo de trabalho, de organizá-lo e de verificar a conformidade dos produtos parciais às normas técnicas preestabelecidas; têm também por função perpetuar a estrutura hierárquica da empresa e reproduzir as relações sociais capitalistas: isto é, perpetuar a separação (a alienação) dos produtores em relação ao produto 'comum' e ao processo de trabalho." GORZ, André. *Técnica, técnicos e luta de classes*. In: *Crítica da divisão do trabalho*. André Gorz [org.] São Paulo: Martins Fontes, 1989. p.226.

controle), ou para a gestão operária, tomando a classe operária a gestão inteiramente a seu cargo."⁽⁴⁷⁾

Existe portanto uma diferença de nível entre tentarem os trabalhadores impor controles à administração da fábrica e assumirem efetivamente a sua gestão, isto é, entre controle operário e gestão operária ou autogestão. Esse assunto, no entanto, é objeto da próxima seção. Neste momento, o que devemos frisar é que, ao delegarem aos gestores a organização e controle do processo de trabalho, os trabalhadores estão a restringir as possibilidades de realizarem eles próprios o controle desse processo e de interferirem na gestão da empresa. E isso porque, segundo Brinton, "se a classe operária permite a um grupo específico, separado dos próprios trabalhadores, tomar em mãos a gestão da produção, ela perde também todas as possibilidades de controlar ela própria os meios de produção. O resultado da separação do trabalho produtivo dos meios de produção é uma sociedade de exploração."⁽⁴⁸⁾

Assim, define Brinton que, enquanto

"Gerir significa tomar por si mesmo as decisões, na qualidade de pessoa ou coletividade soberana, e com pleno conhecimento das informações necessárias. Controlar significa supervisionar, inspecionar ou verificar as decisões tomadas por outrém. O 'controle' implica uma limitação de soberania ou, pelo menos, um estado de duplo poder no qual algumas pessoas determinam os objetivos ao passo que as restantes se esforçam por que sejam aplicados os meios apropriados para os realizar."⁽⁴⁹⁾

Na sociedade capitalista, a gestão dos processos econômicos, ou seja, a capacidade de organizar e controlar o processo de trabalho é possuída pelo capital, que estende os mecanismos de controle para além dos locais de trabalho, como um "sistema" que abrange múltiplos espaços da vida social. O controle operário, portanto, significa uma limitação dessa soberania do capital na gestão das unidades produtivas, pretendendo em última instância instituir a gestão operária, onde o processo de produção seria organizado sobre novas bases.

Nesse sentido, a presença dos conselhos na estrutura da Makerli não significa a existência de controle sobre as ações do quadro administrativo, nem mesmo quando esses conselhos passam a ser compostos exclusivamente por trabalhadores do chão-

47 - BRINTON, Maurice. **Os Bolcheviques e o controle operário**. Porto: Afrontamento, 1975. p.16. Sobre a temática do controle operário, ver também: VIEIRA, Pedro Antônio. *Control de la fuerza de trabajo y automatizacion de los medios de trabajo*. **Universidad Nacional Autonoma de México**: México, D.F., 1995. [Tesis para obtener el grado de Doctor en Economia]. NUN, José. O controle operário e o problema da organização. In.: **A situação da classe trabalhadora na América Latina**. Alejandro Alvarez...[et.al.]; Rio de Janeiro: Paz e Terra: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea: 1978. pp.11-43. MANDEL, Ernest. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. México: Ediciones Era, 1974.

48 - BRINTON, M. **Os bolcheviques e...** Op., cit., p.32.

49 - Id., *ibid.*, p.15.

da-fábrica. Enquanto mantêm suas práticas individualizadas e particularizadas no interior do conselho, as ações contestatórias dos representantes dos trabalhadores são absorvidas no interior da hierarquia de autoridade, o que proporciona a deslegitimação progressiva dessas instituições.

Assim, a tentativa dos membros do conselho fiscal de superarem as barreiras existentes e imprimirem um controle sobre a administração da fábrica revela-se insuficiente, na medida em que, partindo de seus membros isoladamente, se dá desarticulada de uma ação de caráter mais geral levada a cabo pelo conjunto dos trabalhadores. E isso, segundo uma trabalhadora, se dá pelo seguinte motivo:

"Porque ali, a maior parte das pessoas foi assim, como se diz, foi criado com esse sistema, você entendeu, patrão pra lá, certo, o funcionário de produção pra cá, não tinha contato. Então, o pessoal, como ainda não sabe o poder que tem, continua no mesmo regime, você entendeu? Aquelas paredes continuam do mesmo jeito, ainda não houve ninguém que pudesse derrubar. Então, pra você ver, subiu a escada o clima é outro, entendeu? O clima é outro!" (Márcia, pespontadora)

Permanecendo a gestão da fábrica separada dos trabalhadores e monopolizada por um grupo específico, as instituições onde os trabalhadores fazem-se representar perante a administração da fábrica apenas podem representar um contra-poder se visam limitar as prerrogativas dos gestores e, o mais importante, se forem articuladas pelos próprios trabalhadores no decorrer das lutas. A constituição da dualidade de poderes no interior da fábrica pressupõe que os trabalhadores identifiquem-se como iguais e em oposição aos que organizam e controlam o processo de trabalho, forjando assim relações sociais novas, coletivistas e igualitárias, que se revelam antagônicas à forma hierárquica pretendida pelo capital.⁽⁵⁰⁾

Nesse caso, os conselhos perdem a legitimidade enquanto representantes dos trabalhadores porque deixam de canalizar o interesse do conjunto da fábrica, ou seja, quando os representantes isolam-se e ficam fora do controle dos trabalhadores, atuando como novos dirigentes capitalistas. Enquanto os trabalhadores lutam de forma autônoma, experimentam formas de democracia direta, cuja a relação entre representantes e representados segue, via-de-regra, os seguintes princípios:

"1 - Os elementos eleitos pelos trabalhadores não têm possibilidades de decidirem por si mesmos. Eles são simplesmente executores. Apenas o conjunto dos representados pode decidir.

⁵⁰ - Mesmo sendo assunto do próximo capítulo, podemos adiantar que "O que define a autonomia operária, enquanto prática social, é a sua capacidade de criar relações sociais de tipo novo, que se configuram em antagonismo com as relações sociais existentes na sociedade capitalistas. (...) Nessas novas relações, a igualdade entre os operários, na luta contra o sistema que os explora, elimina as hierarquias impostas pelo sistema fabril." BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. Op., cit., pp.8-23.

2 - Os representantes eleitos só executam tarefas e não determinam linhas de ação, pois seus limites estão de antemão delimitados e, portanto, não podem extravasar as suas funções.

3 - Esses elementos permanecem como representantes, no máximo, até executarem as tarefas, eles não têm como se reproduzir em nova classe dominante.

4 - Os representantes permanecem na produção e os seus atos podem ser controlados a cada momento. O desempenho de funções na qualidade de representantes dos trabalhadores não lhes confere nenhum tipo de privilégio."⁽⁵¹⁾

Ao tomarem isoladamente todas as iniciativas, facilitando com isto a absorção dos conflitos pelos gestores, os membros do conselho acabam isolados e deslegitimados perante o conjunto dos trabalhadores. Apenas com a manutenção de relações estreitas entre representantes e representados se poderia evitar a apatia dos membros dos conselhos e, com isso, buscar alternativas para reduzir a soberania dos gestores na administração da "autogestão".

Neste caso, as assembléias seriam o espaço privilegiado para a tomada de decisões coletivas, onde se dariam os debates e avaliações sobre as atividades dos representantes. Porém, tal qual a situação dos trabalhadores no processo de trabalho e dos membros do conselho ante a direção da empresa, o caráter das assembléias na Makerli refletirá a "soberania" dos gestores na empresa, como veremos a seguir.

III.4 As assembléias na Makerli

No primeiro capítulo, quando abordamos os momentos que precedem a reabertura da empresa, vimos que a proposta de compra da fábrica e o processo desencadeado para viabilizá-la é liderado pelos antigos gestores. Durante esse período, as assembléias realizadas - tanto para que os trabalhadores sejam informados sobre o andamento das negociações como para as "deliberações" sobre a nova estrutura da fábrica - são dirigidas pelos gestores da empresa, que tomam a frente das negociações juntamente com a comissão dos trabalhadores.

Na estrutura construída para retomada da produção em "autogestão", a assembléia geral fica vinculada à instituição que detém a propriedade (a Associação dos Funcionários da Makerli), na qualidade de "*órgão soberano*" com "*poder de decisão sobre todos os assuntos relativos à sua existência, desenvolvimento e extinção*". O mecanismo jurídico adotado na transferência da propriedade dos meios de produção para trabalhadores, no entanto, reserva a gestão da empresa à diretoria da

⁵¹ - Id., *ibid.*, p.17.

outra instituição criada (a Empresa de Calçados Makerli), atribuindo-se aos gestores a exclusividade na organização e controle do processo de trabalho.

Com a retomada da produção, mantendo-se intacto o processo de trabalho e os "lugares" determinados pela divisão social do trabalho, a hierarquia é reconstruída e os trabalhadores permanecem fragmentados e inferiorizados. Preservando-se a separação entre os que gerem sem produzir e os que produzem sem gerir, os conselhos integram-se subordinadamente à estrutura da empresa, sem capacidade para intervir na administração da fábrica ou ao menos controlar as ações da diretoria. Esse quadro, como pensamos ter demonstrado na seção anterior, não se altera com a transformação da empresa em S.A., apesar da composição dos conselhos deliberativo e fiscal com trabalhadores do chão-da-fábrica.

Com o pano de fundo constituído pela posição dos trabalhadores no processo de trabalho e dos conselhos ante a direção da empresa, podemos supor que as características das assembleias na Makerli não devem destoar das relações sociais vigentes na "autogestão". Assim, e como veremos a seguir, a definição formal atribuída à assembleia, a "soberania" "sobre todos os assuntos" da empresa, não impede que esse órgão trilhe o mesmo caminho dos conselhos, configurando-se num espaço controlado pelos gestores, onde estes manifestam a sua "autoridade" e reafirmam a inferiorização dos trabalhadores.

Assim, pensamos que a caracterização das assembleias da Makerli pode ser realizada a partir dos depoimentos dos trabalhadores. Neste sentido, o primeiro conjunto de depoimentos fornece as pistas iniciais para apreendermos o significado das assembleias na "autogestão"; após, veremos o debate existente na empresa sobre o horário em que devem ser realizadas as assembleias; por fim, resgataremos a assembleia realizada no período em que efetuávamos a coleta de dados, convocada pelos trabalhadores através de um abaixo-assinado.

Quanto ao primeiro ponto, os depoimentos a seguir nos indicam os elementos para a caracterização das assembleias realizadas durante a "autogestão" na Makerli:

"As assembleias não decidem nada. Porque assembleia de votação, a última que teve foi... acho que foi no começo do ano; depois em agosto teria que ter outra e não teve. A assembleia de decisão, a última que teve foi a que teve problema mesmo, foi decidir o conselho administrativo. Foi a última que teve. (...) E a assembleia é uma coisa que a gente não vê muita clareza em assembleia. Primeiro, porque o Marcos Anareli [diretor] começa a falar, falar, falar e acha que é só ele que pode falar. E alguma pergunta que algum funcionário faz, ou ele faz falta de educação, ou ele conta mil e uma história e não dá resposta. Então, a gente nunca sai satisfeito de uma assembleia. Porque já teve várias assembleias que ele xingou os funcionários de ladrão, que ali só trabalhava ladrão; já falou que os funcionários

falam que é só colocar serviço que eles trabalham, mas ninguém gosta de trabalhar, entendeu." (Márcia, pespontadora)

"As assembleias são o seguinte: são feitas pra gente tirar dúvidas, esclarecer alguns pontos; como teve essa última assembleia, o que que aconteceu? Não aconteceu nada. As nossas dúvidas continuam a mesma coisa. Todas as perguntas que nós fizemos ficou assim no ar, eles não souberam explicar. Eu acho assim, que eles deveriam explicar tudo, que tiver de bom e que tiver de ruim. Não esconde nada de nós.(...) Nas assembleias, muita gente gostaria de fazer pergunta pro Marcos [diretor], mas nem sempre elas têm... Elas têm a liberdade de falar, mas elas ficam com receio de falar, às vezes, de falar alguma palavra que fica distorcida. Porque o pessoal que trabalha na produção, nem todos são estudados, então, eles falam uma palavra e nem sempre elas são ouvidas da forma que nós entendemos né; e chega no ouvido do Marcos, que é mais estudado, então ele faz assim tipo uma confusão né, então muitas pessoas não tem coragem de fazer essas perguntas pra eles." (Vera, pespontadora)

"Quando vai fazer a assembleia, a diretoria, muito mais bem instruída, você entendeu, com meia dúzia de conversa eles passam e aquilo lá é votado e passa. As vezes também nem leva em votação. Às vezes eles só falam lá, falam bem por cima e passa. A maioria eles nem leva em votação". (Júlio, cortador)

"O papel da assembleia é informar né, tirar alguma dúvida que o pessoal tiver.(...) Tem o conselho, só que os funcionários mesmo não decidem. Só quando tem assembleia. Por exemplo: se for passar pra assembleia aumentar a produção, aí a assembleia decide, se é viável ou não é viável. Mas geralmente, quando a assembleia for decidir um tipo desses, de aumentar a produção, a diretoria já vem com o projeto e diz assim: 'oh! Isso aqui vai ser bom, tal, coisa e tal; e vai ser viável pra fábrica; futuramente vai dar isso...'. Então, induz a pessoa, a gente. Não há uma discussão. O diretor vai lá, demonstra e o trabalhador vai lá, vota; levanta a mão e pronto." (Buiú, cortador)

"As assembleias estão muito...como eu tô falei, superficiais. Eles não vão a fundo, você entendeu? Quando um funcionário chega e pressiona pra apresentar dados concretos, coisas mais objetivas, o que que acontece? Discussões. Sai um bate-boca e cria uma rivalidade, aquele tipo de coisa." (Carlos, pespontador)

"Se você convocar uma assembleia geral, por exemplo, pra fazer sábado, fora da empresa, vai aparecer aqueles 10%, 20%, que já entenderam o projeto; o resto não vai. Isso é normal, eu acho isso natural, eu acho que a gente não poderia cobrar mais do que isso do pessoal. Então, quando você vai fazer uma assembleia que precisa realmente da participação de todo mundo, nós fizemos no horário de trabalho, porque não tem jeito de o pessoal alegar... que não tem desculpa. Mas quando é uma discussão a nível teórico, a nível de projetos, onde o pessoal precisa de uma participação, a gente

convoca fora. E aí, realmente, a participação é de 10%, 15%." (Cezar, diretor-financeiro)

Como podemos perceber, nas assembléias realizadas na Makerli ressurgem elementos encontrados nas relações entre os conselhos e a direção da empresa, no sentido de que as assembléias representam um espaço para que sejam repassadas as informações sobre o andamento da fábrica e para a homologação das decisões já tomadas pela diretoria.⁽⁵²⁾ E, assim como as reuniões dos conselhos, as assembléias não ocorrem com a frequência suficiente⁽⁵³⁾ para permitir a assimilação dessa instância como prática de discussão e deliberação pelo coletivo dos problemas da empresa, isto é, não constitui-se num "espaço público".

As assembléias são dirigidas exclusivamente pelos gestores, que definem a pauta e as informações necessárias para a decisão. Nos "projetos" que requerem a "aprovação" pela assembléia (como a abertura da fábrica de pré-fressado e filiais, ou, em alguns casos, aumento/diminuição do volume de produção), as decisões são propostas pela diretoria, não ocorrendo propriamente uma "deliberação" ou "escolha" entre diferentes alternativas, de forma que *"com meia dúzia de conversa eles passam e aquilo lá é votado e passa"*, sendo que *"a maioria nem vai em votação"*.

Uma vez que os temas chegam nas assembléias com as respectivas soluções, requerendo apenas a *"demonstração"* dos diretores para que os trabalhadores *"levantem a mão e pronto"*, sem que haja *"uma discussão"*, as assembléias passam ser percebidas como um espaço reservado para *"tirar dúvidas"*, *"esclarecer alguns pontos"* e *"informar"*. Porém, mesmo esse caráter meramente informativo das assembléias é relativizado, na medida que os assuntos são tratados de forma *"superficial"*, *"sem ir a fundo"*, no que os trabalhadores *"não vêem muita clareza em assembléia"*.

A manutenção da hierarquia implica também na detenção pelos gestores do monopólio do microfone (onde a direção *"começa a falar e acha que é só ele que*

⁵² - Dentre os temas tratados nas assembléias, de acordo com o Livro de Atas, prevalecem os aumentos/diminuições do volume de produção, apresentação da situação financeira da empresa e "convocações" pela diretoria de maior "empenho" dos trabalhadores, como por exemplo: "[o diretor]...disse que cada funcionário é parte administrativa da empresa, portanto tem que ter consciência de que são donos da empresa. A organização e limpeza tem que ser feita por cada um e não apenas pelos funcionários. Vamos respeitar o horário de trabalho e sugerir. Procurar serem mais informados e ter postura de sócio. Melhorar nossa qualidade, pois o sapato está horroroso".

⁵³ - No período compreendido entre o anúncio do fechamento e a reabertura da empresa em "autogestão", foram realizadas várias assembléias, que no entanto não foram registradas. As assembléias registradas no Livro de Atas da empresa ocorreram nas seguintes datas: 21/02/92 (assembléia de constituição); 17/06/92; 24/10/92; 06/03/93; 16/07/93 (realizada no Edifício Champagant); 28/08/93 (no Salão da Escola Júlio Cardoso - apresentação da auditoria realizada pela empresa Suporte); 29/11/93 (convocada pelos trabalhadores); 17/02/94 (proposta do empréstimo do FUNAC); 28/02/94 (posse dos novos membros dos conselhos deliberativo e fiscal); 22/03/1994 (constituição da Makerli Participação S.A. e Makerli Calçados S.A. - última assembléia registrada). Após, ocorreu a assembléia do dia 30 de novembro de 1994 (convocada pelos trabalhadores), e a última assembléia realizada em fevereiro de 1995, que determinou o encerramento da experiência.

pode falar"). Este controle dos gestores na condução das assembléias mantém os trabalhadores inferiorizados, "*com receio de falar*", pois a "*diferença de linguagem*"⁽⁵⁴⁾ pode ocasionar "*distorções*" nas falas e, com isso, "*uma confusão*". Por outro lado, a manifestação da soberania dos gestores nas assembléias contribui também para reforçar essa inferiorização, cooptando ou reprimindo os trabalhadores que ensaiam alguma forma de contestação ou questionamento sobre a administração da fábrica.

A realização das assembléias na Makerli visam, sobretudo, simular uma participação dos trabalhadores e conferir legitimidade à determinadas decisões da direção da empresa. Enquanto os trabalhadores permanecem fragmentados e hierarquizados no processo de trabalho e isolados em relação à atuação da diretoria e dos conselhos, a hierarquia de autoridade corresponderá a hierarquia de decisões. Isto porque, como afirma Castoriadis, "decidir é decidir por si mesmo. Não é deixar a decisão para as 'pessoas competentes', submetidas a um vago 'controle'. Também não é designar pessoas para decidir."⁽⁵⁵⁾

Porém, na medida em que é necessário "decidir com conhecimento de causa", aqueles que decidem devem dispor de todas as informações pertinentes e que, mais do que isto, devem ser capazes de definir os critérios sobre os quais será efetuada a decisão. Neste sentido, a participação dos trabalhadores nas assembléias não pode se limitar a tarefa de levantar e abaixar o braço, mas sim "tomar resoluções, definir linhas de ação, com total conhecimento das dificuldades, das alternativas possíveis, e dos objetivos que se pretende atingir".⁽⁵⁶⁾

A existência na Makerli das instituições que formalmente pressupõem a participação ativa dos trabalhadores, como as assembléias e os conselhos, entra em contradição com a manutenção de um quadro de direção separado dos trabalhadores, que monopoliza as informações e a tomada de decisão na empresa. Sendo uma das fontes de legitimação dos gestores a detenção da competência técnica, a preservação da hierarquia de decisões e dos "lugares" determinados pela divisão social do trabalho, isso implica na utilização incondicional desse saber específico em todas as esferas da empresa. Assim, seria um contra-senso se os gestores reconhecessem e se subordinassem às assembléias enquanto instância de deliberação do conjunto dos trabalhadores da fábrica.

⁵⁴ - Essa "diferença de linguagem" é entendida aqui como códigos linguísticos distintos gerados pela estrutura social e intrinsecamente vinculados a origem social, ou seja, seriam diferenças produzidas pelas relações sociais que atuam diferentemente sobre as significações e princípios produzidos, selecionando a estrutura gramatical e léxica. Nesse sentido, a linguagem "*é portadora de significações compartilhadas por uma comunidade e quiçá compartilhadas de forma distinta por cada grupo social*". MARTIN-BARO, Ignácio. *Acción e Ideología: psicología social desde centroamérica*. El Salvador: UCA Editores, 1983. p.142.

⁵⁵ - CASTORIADIS, C. *Socialismo ou barbárie...* Op., cit., p.213.

⁵⁶ - BRUNO, Lúcia. *O que é autonomia operária*. Op., cit., p.67.

Dada a ausência de informações sobre o funcionamento da fábrica, os trabalhadores apontam a necessidade de que a direção da empresa "*não escondesse nada*", devendo "*explicar tudo, o que tiver de bom e o que tiver de ruim*", bem como reivindicam "*dados concretos, coisas mais objetivas*". Essa insuficiência de informações sobre os temas tratados e dos critérios faz com que, do ponto de vista dos trabalhadores, "*as assembléias não decidem nada*".

Esse quadro resulta na apatia dos trabalhadores, que boicotam as assembléias realizadas fora do horário de trabalho, às quais comparecem, como afirma o diretor da empresa, apenas "*aqueles 10%, 20%, que já entenderam o projeto*". Para esse diretor, é natural que a participação dos trabalhadores nas assembléias fora do local de trabalho resuma-se aqueles que "*entenderam o projeto*". Por isso, quando "*precisa realmente a participação de todo mundo*", as assembléias são realizadas durante o horário de trabalho e nas dependências da empresa, porque assim "*não tem desculpa*".

Porém, no momento que realizamos a coleta de dados, havia uma discussão quanto ao horário em que são realizadas as assembléias, cujos dois depoimentos a seguir demarcam as duas posições principais:

"Eu ainda acho, que o pessoal daqui falta muita politização e preparação. As assembléias, nós precisamos ainda melhorá-las. A meu ver elas deixam muito a desejar. Veja bem, nós já fizemos algumas assembléias oficiais e até extraordinárias, e nós tivemos assembléias onde havia uma participação muito pequena do pessoal. (...) As assembléias que nós fizemos dentro da fábrica, tinha a vantagem de o pessoal já estar na fábrica, na empresa. Olha, nós começamos a fazer reuniões, que começava 15:30 h, 16:00 h, com o turno encerrando às 17:00 h. Até as 17:00 h todos estavam presentes. Às 17:00 h o pessoal começava a ir embora. Isso denota que o pessoal não quer realmente ter um envolvimento maior, né? (...) Então, eu acho que então não pode haver democracia. Então nós teríamos que marcar as assembléias às 12:30 hs., 13:00 hs., e fazer a reunião inteirinha durante o período de trabalho. Então já não é mais processo democrático, onde fica quem quer. Porque aí eles seriam obrigados a ficar. Então eu sou contra esse aspecto. Eu acho que não é por aí. Quem realmente não tá interessado não tem que ficar. (...) Então, se você quer se omitir totalmente, vai embora." (Marcos, diretor-presidente)

"É o seguinte: a gente pede assembléia e a gente não quer que a assembléia seja depois do horário, porque muitas mães tem filhos pra buscar na creche; têm muitas pessoas que dependem de ônibus; que estudam; e se não for naquele horário, depois só uma hora, duas horas pra passar o circular de novo pra eles irem embora, porque moram muito longe. Então, a gente pede que faça assembléia no horário de serviço. Eu acho isso daí mais justo. Só que eles falam que o pessoal quer é ficar parado; que o pessoal quer é que pare uma hora da tarde pra fazer assembléia; porque que a assembléia não pode ser

depois do horário? Porque depois do horário o pessoal vai mesmo embora; eles ficam no máximo até as 17:00 h e eles começam a assembleia às 16:30 h. E a hora que terminou a assembleia tinha pouquíssimas... você podia contar. Então, isso pra eles é uma glória. Porque aí, na próxima assembleia ele [pode] falar que o pessoal pede assembleia mas ninguém participa. Então isso dá um prato-cheio, pra ele jogar assim na cara do pessoal tudo isso. " (Márcia, pespontadora)

Aparentemente, a divergência entre as duas posições resume-se na seguinte questão: deve-se realizar ou não as assembleias durante a jornada de trabalho? A resposta a essa questão depende da posição diante das instâncias de decisão coletiva e, portanto, do lugar ocupado nas relações de poder.⁽⁵⁷⁾

Para o diretor da empresa, ocupar a jornada de trabalho com as assembleias é contrário ao "*processo democrático*", porque os trabalhadores "*seriam obrigados a ficar*". Ora, e controlar as atividades dos trabalhadores e obrigá-los a produzir durante a jornada de trabalho é um processo democrático? Por que os trabalhadores devem ser obrigados nos processos econômicos e desobrigados nos processos políticos? À primeira vista, pode haver uma contradição no discurso da direção. No entanto, trata-se de uma posição coerente com o lugar ocupado no processo de produção, com o seu ponto de vista de classe, que pretende manter a força de trabalho fragmentada e hierarquizada no processo de trabalho e, ao mesmo tempo, subordinada e inferiorizada nas relações de poder, a fim de que todo o tempo da jornada de trabalho seja somente transformado em tempo produtivo.

A soberania dos gestores deve afirmar-se em todas as esferas de decisão, porque ao "*pessoal daqui falta muita politização e preparação*", sendo a evasão dos trabalhadores das assembleias o suficiente para comprovar "*que o pessoal não quer realmente ter um envolvimento maior*", de forma que aqueles que "*querem se omitir devem ir embora*". Assim, para os gestores, à falta de politização e preparação dos trabalhadores deve-se contrapor a "liberdade para a omissão".

Para aqueles que defendem a realização das assembleias durante a jornada de trabalho, a evasão dos trabalhadores está relacionada, sobretudo, aos compromissos

⁵⁷ - As "relações de poder" são aqui entendidas conforme POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980. pp. 167-174. Poulantzas estabelece sua "teoria relacional do poder" procurando diferenciar-se da concepção Foucaultiana, na qual faltariam, sobretudo, um "fundamento preciso" (a exploração, o lugar das classes sociais e o aparelho de Estado) e a incorporação das resistências/lutas como "pólo" constitutivo nas relações de poder, ou seja, "na relação entre lutas e práticas". Assim, o poder é "a capacidade de uma classe em realizar seus interesses específicos [que] está sempre em oposição à capacidade (e interesses) de outras classes: **o campo do poder é portanto estritamente relacional.**" Id., ibid., p.168. [grifos de N.P.] Nesta perspectiva, "o poder de uma classe significa de início seu lugar objetivo nas relações econômicas, políticas e ideológicas, lugar que recobre as práticas das classes em luta, ou seja as relações desiguais de dominação/subordinação das classes estabelecidas na divisão social do trabalho, e que consiste desde então em relações de poder. O lugar de classe, portanto seu poder, é delimitado, ou seja ao mesmo tempo designado e delimitado, pelo lugar das outras classes." Id., ibid., p.168.

pessoais e as dificuldades de transporte após o horário de trabalho, de forma que durante a jornada parece ser o período "*mais justo*" para a realização das assembleias. Porém, se é verdade que durante a jornada de trabalho os trabalhadores estão com todo o tempo destinado obrigatoriamente para a fábrica, apenas a presença física não é o suficiente para garantir a participação de todos nas assembleias. A questão que se apresenta então é: **para que** realizar as assembleias durante a jornada de trabalho?

Em primeiro lugar, há o quadro conjuntural das relações de poder na empresa, que, como vimos, apresenta os conselhos isolados e deslegitimados perante o conjunto dos trabalhadores. Posto que mesmo após a transformação em S/A e o início dos descontos nos salários a empresa não supera sua crise, os conselhos ficam sob o fogo cruzado da direção e dos trabalhadores. Deslegitimados perante os trabalhadores e sem terem resposta para os motivos que levam à persistência da crise na empresa, os membros do conselho buscam como alternativa a realização de uma assembleia.

Assim, diante da ausência de informações objetivas sobre a situação financeira da fábrica, os membros dos conselhos articulam um abaixo-assinado reivindicando a realização de uma assembleia, a qual resgataremos logo em seguida. Com isso, os membros do conselho pretendem colocar os trabalhadores em relação direta com a administração da fábrica, de forma a instituir um espaço público para questionamentos, reivindicações e discussões dos problemas da fábrica.

Acreditamos ser esta a questão de fundo do debate sobre o horário das assembleias, mesmo tendo-se em conta as características que estas vinham apresentando no interior da "autogestão", ou seja, sendo sempre conduzidas e controladas pelos gestores. A realização de uma assembleia geral, naquele momento, é uma tentativa de dividir com os trabalhadores a responsabilidade pelo controle sobre a administração da fábrica e, ao mesmo tempo, revelar as dificuldades que os membros dos conselhos encontram nas relações com os gestores.

Ao possibilitar relações diretas entre os gestores e o conjunto dos trabalhadores, as assembleias realizadas durante a jornada de trabalho poderiam favorecer a inversão da apatia reinante no chão-da-fábrica (que era inclusive o que levava à evasão dos trabalhadores das assembleias). Nessas relações diretas, os trabalhadores teriam a possibilidade de questionar a administração da fábrica no campo em que mais conhecem: a produção. Ali o confronto das práticas poderia levar ao afloramento da oposição de interesses que estava latente no interior da "autogestão". Era essa exposição prolongada ao conjunto dos trabalhadores que os gestores procuravam evitar, preferindo manter a ordem democrática das máquinas ligadas.

A reivindicação de assembleias durante o horário de trabalho é mais do que uma forma de permitir a participação de "todos" os trabalhadores. Pensamos que é uma tentativa de alterar as relações de poder no interior da empresa, mediante a

construção de uma identidade coletiva entre os trabalhadores, que colocaria em oposição os que produzem sem gerir e os que gerem sem produzir.

Esse entendimento pode ser testado através do resgate da última assembléia convocada pelos trabalhadores através de um abaixo-assinado, que realiza-se durante o período em que coletamos de dados dessa pesquisa.⁽⁵⁸⁾ Tal qual a primeira assembléia convocada através de um abaixo assinado (realizada em 29/11/93), esta segunda (realizada em 30/11/94) é também impulsionada pelas dúvidas dos trabalhadores quanto ao recebimento do 13º salário e férias. Os depoimentos seguintes retratam a forma em que desenrolou-se a assembléia:

"Quando o pessoal começa a cobrar, cobrar, acontece o seguinte - igual a última assembléia que teve - aconteceu o seguinte: nós fizemos um abaixo assinado pedindo a assembléia. Eles ficaram com esse abaixo assinado acho que uns 10 dias, sem dar resposta. Então, fizemos um abaixo assinado, e numa firma que funciona feito a nossa, era pra eles descer imediato né? Recebeu o abaixo assinado, o pessoal tá... vamos lá. Não. Nos enrolaram, enrolaram, acho que estavam deixando as ações ficarem prontas primeiro. Aí, pouquinho antes de fazer a assembléia, soltaram as ações, o documento. Aí, pintou mil e uma dúvida na cabeça de todo mundo. E quando começou a assembléia, todo mundo só veio falar de ações, porque eles tinham acabado de entregar o papel, já foi uma... Então, tinha mil e uma dúvida, e foi o que aconteceu. Acho que nós ficamos uma meia hora só falando de ações. Mas aí, quando encosta neles e cobra, eles falam: "aí, meu cargo tá a disposição". (...) Olha, pra você ter uma base, eu fiz uma pergunta na assembléia, certo, e eu acho que o gerente não tinha nada que tirar satisfação comigo a respeito da pergunta no outro dia, até isso tá engasgado aqui... Eu falei pra ele assim, pro diretor: "eu quero fazer uma pergunta. Eu sei da situação difícil que se encontra a Makerli - não sei se foi esse o termo que eu usei, mas fui bem educada - então, quando a gente está com dificuldade a gente tem que procurar economizar de todos os lados, certo? Então eu quero que vocês me respondam uma coisa: porque que tem uma esteira fazendo pronta-entrega e vocês estão dando serviço pra fazer fora, na banca. Porque se é pronta-entrega, pode ser até que venda, mas não é uma certeza, e o da banca é certeza que você vai receber. Então você deixa o certo pelo duvidoso? Você paga aqui o pessoal pra fazer pronta-entrega uma coisa que vai ficar parada ali, e paga pra fazer o serviço lá fora? Não está errado?" Aí ele deu um monte de desculpa, que é porque tinha prazo de entrega... (...) ele fugiu da resposta. E no outro dia, cedinho, o Jaime veio falar pra mim, falou que faltava

⁵⁸ - Infelizmente, ficamos sabendo da realização dessa assembléia apenas alguns instantes após o seu encerramento. O fato é que, naquele dia, permanecemos na Makerli até próximo às 14:00 h, e ainda não havia definição sobre a data em que seria realizada a assembléia, e muito menos que aconteceria nos momentos seguintes. Como havia combinado uma entrevista com Buiú para após o horário de trabalho, e que esta se realizaria na sede do sindicato, lá estávamos no momento da assembléia.

conhecimento pra mim, prá mim ter feito uma pergunta dessa. Mas tu não acha que isso não me revoltou?".(Ivanil, controle de qualidade)

"A assembléia de ontem, como ta chegando o fim do ano, como tem 13º pra receber, tem férias e tudo, então vai gerando dúvida na cabeça dos funcionários. E na assembléia, o pessoal faz aquela série de perguntas, pra sanar as dúvidas, e sempre tem algum funcionário que se revolta porque, vamos supor, fazem compromisso, né, porque hoje era dia de receber a 1ª parcela do 13º, e nós não recebemos. (...) Foi feita a assembléia ontem, mas as infomações, do jeito que são passadas, eu acredito que o pessoal não... Porque, faz uma assembléia e no final de cada assembléia os funcionários têm as mesmas dúvidas. (...) Porque o Marcos [diretor], ele tem o dom da conversa, e se sente passando por cima, né. Ele chegou na assembléia, e falou: "você todos estão errados, só eu é que estou certo". Ele faz isso e hoje ainda não há quem perante todo mundo falasse: "não, não é assim não...". Teve gente que já fez isso, eu mesmo de vez em quando jogo uma pergunta que não é pra perguntar, que é pra levantar mais dúvidas e tudo, pro pessoal ficar mais esclarecido. Então, exemplo, ontem, o funcionário falou: "oh, nós chamamos você numa assembléia, fizemos um abaixo assinado, você demorou a vim, ainda vem depois do horário, você poderia..." Porque ele reclamou que o pessoal estava indo embora. Porque ele não fez dentro do horário? Ele: "ah, mas eu vou parar a fábrica pra fazer..." Não senhor, ele não precisava parar a fábrica pra fazer assembléia dentro do horário, pelo seguinte, por falta de abastecimento, crise financeira que nunca termina, a fábrica estava parada, praticamente parada. (...) Então, ele teimou que a fábrica não podia parar, veja bem, a fábrica parou, o pessoal parou, o pessoal parou a fábrica, a fábrica parou. E ele: "não parou, eu não vi". Quer dizer, querendo... Aí eu falei, eu levantei e disse: "oh, a fábrica parou sim, sexta feira passada a fábrica parou e só funcionou a esteira do Sinésio". E ele: "ah, então vamos fazer o seguinte, quando vocês acharem que tem necessidade de ter uma assembléia, qualquer hora, qualquer dia, vocês me falam que nós vamos fazer a assembléia". Mas isso aí é conversa pra inglês ver. Então, isso não existe não, não adianta. Esse assunto aí a gente já escutou muito dentro da Makerli."(Pim, modelista)

"A primeira assembléia que eu vi, que foi uma assembléia mais controlada, foi essa última que teve, porque eles já sabem que o pessoal tá revoltado, então eles não iam chegar e falar o que tem vontade. Então, inclusive o Cezar já iniciou a assembléia pedindo pro pessoal fazer pergunta. E muitas perguntas que foram feitas não foram respondidas. Inclusive o Cezar fez falta de educação. Ele deu uma resposta pra menina, nem vi a pergunta que ela tinha feito, e eu sei que ele fez falta de educação. (...) Aí, o pessoal reclamou muito, porque ele tinha feito falta de educação e o pessoal reclamou muito que as perguntas que foram feitas não foram respondidas. Depois, o Marcos Anareli tomou a palavra, aí as perguntas que foram feitas também não foram esclarecidas; já falou que a assembléia é só pra

encher o saco; e todas as perguntas eles arrumam mil e uma desculpa e não respondem. E no final da assembléia teve bate-boca entre os funcionários e o Marcos, o pouco que ficou. (...) E aí ele apelou né, que a gente queria era ficar parado, queria que parasse uma hora, porque eles tem produção pra soltar... Aí eu falei pra ele, eu falei: "só que o negócio é o seguinte, Marcos, vocês só vê o lado de vocês, porque você tá falando aí que quer parar uma hora pra ninguém trabalhar, só que não é por aí não. Você deveria pensar, que o dia que vocês precisam que o pessoal trabalhe a noite inteira, quantas pessoas ficam aqui a noite inteirinha trabalhando pra soltar embarque pra não prejudicar nós. Então, isso aí não é coisa de você falar não." Aí ele: "ah, então agora é o seguinte, quem vai decidir é o funcionário, o horário que quer..."; com aquela arrogância deles né, "agora vai ser o seguinte, vocês que vão decidir o horário que vocês quiserem e eu desço e faço assembléia". Mas isso aí, ele vai descer o dia que ele quiser né. E todas as assembléias terminam num clima assim, de discussão. Qualquer problema tem discussão, porque eles não aceitam". (Márcia, pespotadora)

Acreditamos que os depoimentos acima falam por si e, ao mesmo tempo em que trazem à luz um momento determinado dessa experiência, retratam as ambigüidades da "autogestão" na Makerli. Isso nos permite realizar as análises que daí decorrem procurando concluir a questão das assembléias e, simultaneamente, esse capítulo dedicado às esferas de decisão e "representação".

Neste momento, é possível enunciar que desde a primeira greve dos trabalhadores, passando pela eleição dos novos membros para os conselhos e a tentativa do conselho fiscal de fiscalizar os balanços da empresa - portanto durante este último ano da experiência -, verifica-se uma ascensão nas lutas dos trabalhadores (sobretudo dos membros do conselho) no interior da empresa que, de uma forma ou de outra, procuram questionar a administração da fábrica. Esses conflitos, ainda que não direcionados para a hierarquia de "autoridade" e insuficientes para provocar deslocamentos nas relações de poder, desvendam as práticas de classe que separam os trabalhadores da direção da empresa. Nesse sentido, a segunda e última assembléia convocada mediante um abaixo-assinado reflete a situação das relações de classe no momento da pesquisa.

O que desponta nos depoimentos, em primeiro lugar, é o descaso da direção da empresa para com a reivindicação dos trabalhadores, deixando transcorrer dez dias após a entrega do abaixo-assinado para a realização da assembléia. O tempo injustificado para responder a convocação dos trabalhadores é uma demonstração de força, de autoridade, cuja intenção é afirmar quem detém o poder de decisão na empresa.

Na medida em que esse desrespeito tem como contrapartida o acirramento dos ânimos dos trabalhadores, a diretoria toma alguns cuidados para a condução da

assembléia. A distribuição das ações da empresa momentos antes de sua realização é, sem dúvida, uma forma de dissimular os questionamentos iniciais dos trabalhadores, que direcionam-se para a situação financeira da empresa, e arrefecer a revolta dos trabalhadores pelo atraso na realização da assembléia. A distribuição das ações desvia o rumo da assembléia para a discussão das relações de propriedade, reafirmando aos trabalhadores a condição de sócios da empresa.

Mas, ao que parece, a questão da propriedade não produz os mesmos efeitos que outrora⁽⁵⁹⁾, retomando os trabalhadores logo em seguida às questões relacionadas a administração da fábrica e ao horário da assembléia. Se a entrega das ações influência no andamento da assembléia é em função do tempo que absorve, não pela quantidade, mas por aproximar-se ainda mais do término da jornada de trabalho, quando, todos o sabem, grande parte dos trabalhadores deixam a fábrica.

Ainda que o caráter da assembléia tenha se configurado pela ausência de decisões sobre a situação da fábrica, conformando-se assim as demais assembléias realizadas na empresa, podemos verificar a presença de temas relacionados diretamente à organização do processo produtivo. Exemplo disso foi quando questionou-se a utilização do serviço de bancas⁽⁶⁰⁾ para o pesponto de produtos vendidos por encomenda, enquanto a empresa mantém suas linhas produzindo para o estoque de produtos acabados.

Quando os trabalhadores dirigem seus questionamentos para a forma de administração da produção, estão a situar o debate no campo em que mais conhecem, demonstrando o interesse pelo controle do processo de trabalho. E quando expressam esse interesse em assembléia, põem em xeque a autoridade dos gestores sobre a administração da fábrica. Não é sem razão, portanto, que o gerente de produção da empresa aborda posteriormente a autora desse questionamento e afirmar-lhe que "*faltava conhecimento*" para tal intervenção.

Por certo que os trabalhadores permanecem afastados da organização do processo de trabalho, com informações insuficientes para permitir uma compreensão

59 - "Na assembléia, quando eles deram as ações pros funcionários, eu perguntei pra eles: 'que garantia nós temos disso aqui? Quais as garantias que nós temos sobre essas ações?' Pelo que ele me respondeu, nenhuma. Tanto ela pode dar certo, esse plano deles, como pode... só que eles não tiveram a coragem de dizer isso em assembléia. Eu acho que ele deveria expor a situação e falar; porque aqui eu acho que ninguém trabalha por esporte né?" (Carlos, pespontador)

60 - A utilização das "bancas" significa a terceirização de parte do processo de produção para micro-empresas, denominadas de "fundo de quintal", que atuam sobretudo na parte de pesponto, ou seja, costura dos sapatos, tanto do tipo manual como a realizada por máquinas. Esta forma de terceirização utilizada pelas fábricas de calçados em Franca tem sido noticiada na imprensa nacional e internacional pela utilização maciça de mulheres e, sobretudo, crianças menores de 14 anos de idade, que exercem suas atividades em lugares insalubres e sem nenhuma proteção legal (sem carteira assinada). Estas denúncias ganharam força a partir de uma pesquisa realizada nas escolas de Franca, onde constatou-se que, das 1.561 crianças entrevistadas, 73% exerciam atividades produtivas nas "bancas". Ver: *Crianças que estudam e trabalham na cidade de Franca*. [Suzanna Sochaczewski, resp. téc.] Franca: Sindicato dos trabalhadores na Indústria de Calçados de Franca e Região/ CUT/ DIEESE. Junho de 1994. [mimeo.]

da forma de gestão da fábrica. Isso implica, por um lado, que o monopólio sobre as informações e decisões da empresa assegura aos gestores a autoridade sobre os conselhos e as assembléias. Contudo, e por outro lado, percebe-se que essa autoridade começa a ser questionada pelos trabalhadores (ou pelo menos aqueles vinculados ao grupo que resiste no interior dos conselhos), que ensaiam formas para estabelecer um "controle" sobre a direção da empresa.

Enquanto os conselhos mantêm-se isolados e deslegitimados, as contestações que aí se produzem são absorvidas ou reprimidas pela direção da empresa, como o havia demonstrado a tentativa dos membros do conselho fiscal de contratar uma assessoria para analisar os balanços contábeis. Assim, emerge a necessidade de fazer com que os trabalhadores reajam coletivamente à forma de gestão da fábrica, o que, aliás, poderia ter sido facilitado se os membros dos conselhos mantivessem relações transparentes com os trabalhadores, ao invés de realizarem a seleção das informações transmitidas e a camuflagem dos problemas que envolviam diretamente a administração da fábrica.

A convocação da assembléia geral mediante o abaixo-assinado, e sobretudo a exigência de que esta seja realizada durante o horário de trabalho, pensamos que significa uma tentativa de quebrar a fragmentação e a hierarquização da força de trabalho, lançando-os a uma participação ativa no seu próprio nível, reforçando a solidariedade de classe e organizando-os em torno dos conselhos, enquanto organismos de base operária.

No entanto, e apesar dos questionamentos dirigidos à administração da fábrica e das nítidas demonstrações de desrespeito nas respostas dos gestores, os trabalhadores não haviam rompido com a disciplina fábril e forjado novas relações sociais que se revelariam antagônicas ao verticalismo imposto pela organização capitalista do trabalho. Nesse quadro, a "autoridade" da direção da empresa não seria ameaçada, ainda que o grupo de trabalhadores vinculados aos membros dos conselhos almejassem a revogação do mandato da direção da empresa.⁽⁶¹⁾

Se os trabalhadores estão revoltados com a demora da direção em atender a reivindicação da assembléia, e se desejam que esta se realize durante o horário de trabalho, por que não paralizam a produção e exigem a presença dos gestores no

61 - Segundo os membros dos conselhos, quando os trabalhadores questionavam os diretores nas reuniões, estes reagiam por vezes afirmando que "os cargos deles estavam a disposição". Os trabalhadores esperavam que os diretores fizessem esta afirmação na assembléia, para a qual haviam combinado que um trabalhador se levantaria e aceitaria a demissão do diretor, conforme este depoimento: *"Eles só colocam o cargo deles a disposição numa sala de reunião. Na hora que chega em assembléia, você não vê nenhum deles falar isso. Porque nós gostaríamos mesmo que eles pusessem o cargo deles a disposição em assembléia, pra ver a reação do pessoal. Porque a gente já havia combinado que se colocasse o cargo deles a disposição, era pro Pim aceitar; pro Pim falar que iria tomar o lugar de um. Mas eles não fazem, só ameaçam."* (Márcia, pespontadora)

horário que lhes é mais favorável? Por que aguardam a decisão da direção da empresa?

Apesar da condição formal de "donos" da fábrica, ou "sócios majoritários", o fato é que os trabalhadores permanecem, por um lado, fragmentados e hierarquizados no processo de trabalho e, por outro lado, inferiorizados e subordinados perante a administração da fábrica. No decorrer dos três anos dessa experiência de "autogestão", as demissões e admissões realizadas sem controle algum, resultam na substituição de mais da metade dos trabalhadores que iniciam o projeto. Contratados para uma posição determinada pela divisão social de trabalho e com o salário estabelecido pelo mercado, supervisionados por uma hierarquia de controle e autoridade, os novos trabalhadores não vêem motivos para diferenciar a Makerli "autogestionária" das demais fábricas de calçados da região.

A existência de instituições como os conselhos e a assembléia geral, que podem significar a existência de mecanismos de intervenção dos trabalhadores na administração da fábrica, como pudemos perceber, não encontram seu espaço diante das práticas autoritárias dos gestores, permanecendo subordinados e inferiorizados. Com isto, os conselhos isolam-se e a apatia toma conta da fábrica, fazendo com que o termo "autogestão" receba vários significados e, com isso, torne-se sem sentido para designar essa experiência.

Esses diferentes interpretações e significados do termo "autogestão" no interior da experiência da Makerli são precisamente o objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO IV

O CONTEÚDO DA "AUTOGESTÃO" NA MAKERLI:

*"...se os trabalhadores são donos, então vamos trabalhar
todo mundo igual. Pra que o chefe?"*

Introdução

Nos capítulos anteriores centramos nossa atenção no processo de constituição e desenvolvimento desta experiência que se auto-denominou "autogestão" e que por este termo passou a ser reconhecida tanto na região de Franca como no meio sindical e em outros movimentos sociais em nível nacional. Porém, e apesar da expressão "autogestão" sugerir uma alteração nas relações de poder no interior da fábrica, pensamos ter demonstrado que prevaleciam na Makerli as relações sociais de produção capitalistas, mantendo-se os lugares determinados pela divisão do trabalho e a hierarquia de rendimentos e de decisões, de forma que os trabalhadores vivenciavam ambigualmente a condição de "donos" da empresa. Ou seja, eles eram "donos" da empresa que lhes explorava.

Neste capítulo, abordaremos os significados que os gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais conferem à "autogestão" na Makerli, as representações construídas por esses grupos após quase três anos de funcionamento da empresa. Na seção IV.1, veremos os significados que as práticas de participação na Makerli assumem para os gestores e trabalhadores, o que nos permitirá propor uma denominação mais apropriada à essa experiência. Na seção IV.2, abordaremos o discurso dos gestores sobre a "autogestão", isto é, a forma como esse termo é incorporado em sua ideologia. Na seção IV.3, veremos como os trabalhadores rejeitam a utilização do termo "autogestão" à experiência que vivenciam e a forma como imaginam uma "verdadeira" autogestão. Por fim, na seção IV.4, apresentaremos nossa concepção sobre a autogestão.

Antes de iniciarmos nossa apresentação, no entanto, faz-se necessário um esclarecimento de ordem metodológica. Até aqui, procuramos reconstruir a experiência da Makerli focalizando as relações sociais de produção, descrevendo as práticas dos grupos sociais no interior da "autogestão". Neste capítulo, o nosso objeto principal são as formas pelas quais essas relações sociais expressam-se ideologicamente, ou seja, são as representações que os atores realizam de suas práticas sociais no processo dessa experiência. Nesse sentido, a ideologia é aqui entendida como a ideologia de uma prática, expressora dos processos da ação dos indivíduos nas instituições sociais⁽¹⁾. Isto é,

¹ - "A existência dos indivíduos decorre sobre instituições sociais que eles criam e é esta a única realidade que as produções ideológicas podem pensar. (...) O homem não reflete sobre o mundo, mas reflete a sua prática sobre o mundo." BERNARDO, João. **Marx crítico de Marx**. Porto: Afrontamento, 1977. Volume I - Epistemologia. p.86. Não pretendemos apresentar aqui o modelo epistemológico deste autor, que o desenvolveu ainda em um outro texto: **Dialéctica da prática e da ideologia**. São

"a ideologia não é expressão da realidade exterior, mas sim do processo da ação, quer dizer, das instituições sociais. As instituições sociais agem sobre a realidade exterior, mas o indivíduo não pensa essa realidade e sim a sua ação própria, cujo processo decorre nas instituições sociais."(2)

O sentido que atribuímos aqui à ideologia enquanto expressão de uma prática assume, entretanto, um caráter particular pelo fato de que não estamos tratando da "totalidade dos produtos mentais do indivíduo produtor", mas apenas das representações construídas e compartilhadas por esses indivíduos num campo determinado onde suas práticas se realizam, ou seja, nos referimos às práticas desses indivíduos enquanto praticadas no processo da experiência da Makerli.

O fundamental dessa noção de ideologia enquanto expressão da prática é que ela inviabiliza a busca de ideologias "verdadeiras" ou "falsas", expressões mais ou menos "corretas" ou "equivocadas" da multifacetada e ambígua "realidade". Isso porque, nas palavras de João Bernardo,

"(...) o problema da verdade não se põe porque cada ideologia, como expressão imediata de uma prática, é a verdade de si própria. Não há erro nem falsidade. Cada prática pensa sempre a sua verdade. Expressão imediata da prática, uma concepção é, por isso, sempre adequada, e a problemática do falso e do verdadeiro não tem qualquer sentido."(3)

Com isso, queremos dizer que a apresentação dos significados que a "autogestão" assume para os grupos sociais na experiência da Makerli será realizada procurando-se confrontar as representações formuladas por esses grupos relativamente às suas práticas correspondentes. Iniciamos pela análise dos significados das práticas de participação desenvolvidas nessa experiência de "autogestão" por entendemos ser este um campo ideológico integrador das práticas que se chocam contraditoriamente no campo do processo de produção. Por campo integrador, no entanto, não devemos entender como a eliminação das determinações que estabelecem o antagonismo entre as classes sociais, apenas que são remotas as possibilidades de verificar-se aí uma ruptura com estas determinações, ou com aquilo que podemos chamar de "infra-estrutura".

Paulo: Cortês; Porto: Afrontamento, 1991. Uma reflexão sobre este modelo pode ser encontrado em BRUNO, Lúcia. Acerca do indivíduo, da prática e da consciência da prática. In.: **Educação & Sociedade**, 33, ago./1989. pp.7-26.

² - BERNARDO, J. **Marx crítico...** Op., cit., p.101.

³ - Id., *ibid.*, p. 201.

IV.1 Autogestão ou Co-gestão? A Makerli sob o ângulo da participação.

Antes de entrarmos na análise da experiência da Makerli sob a ótica da participação dos trabalhadores, veremos o conceito de participação, as particularidades desse fenômeno e a amplitude possível no interior desse modo de produção.

Inicialmente, o vocábulo participação indica que se trata de uma intervenção numa atividade já existente, que tem sua própria estrutura e finalidade. No caso da participação dos trabalhadores no interior das unidades produtivas, que nos interessa particularmente, este conceito reveste-se de um caráter genérico e ambíguo, verificando-se a aplicação do termo tanto à "associação orgânica da força de trabalho com o capital", ou seja, à própria venda dessa força de trabalho em troca de um salário⁽⁴⁾, como também encontram-se tipologias que apontam a autogestão como nível máximo da participação dos trabalhadores⁽⁵⁾, o que nesse caso depende, obviamente, do conteúdo que se atribui à autogestão.

Nesta pesquisa, a participação está relacionada à gestão das unidades produtivas, enquanto mecanismos que possibilitam aos trabalhadores uma proximidade em relação ao poder, sem contudo abalar a estrutura de poder e eliminar a separação entre dirigentes e dirigidos⁽⁶⁾. Essa relação ambígua de proximidade dos trabalhadores em relação ao poder, sem detê-lo, parece constituir o fulcro da problemática da participação.

Na medida em que a participação subentende a manutenção dos poderes do aparelho de direção nas empresas, podemos frisar desde já que a autogestão, enquanto prática social, não está situada nesse campo⁽⁷⁾, como veremos no final desse capítulo.

⁴ - TOMASETTA, Leonardo. **Participación y Autogestión**. Buenos Aires: Amorrortu, 1975. p.133. O autor reconhece, entretanto, que esta "primeira modalidade de participação" é "substancialmente forçosa", na medida em que a contratualidade que assegurava essa participação do trabalhador de forma renovada e disciplinada foi marcada por "tensões internas", por conflitos agudos, desde o início desse modo de produção. Id., *ibid*, *ibidem*.

⁵ - Dentre os autores que inserem a autogestão enquanto grau máximo de participação, encontra-se BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1975. [Coleção Primeiros Passos]. E MOTTA, Paulo Roberto. Participação na gerência: uma perspectiva comparada. **Rev. de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 15(4): 4-33, out./dez.

⁶ - Segundo Fernando Motta, "a participação tem tantos significados quantos são os contextos específicos em que se desenvolve. Evidentemente, a primeira reflexão sobre o termo já evoca o fato de que não se trata de assumir um poder, mas de ter, de alguma forma, algum nível de proximidade em relação a esse poder." MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão: novas formas de administração**. São Paulo: Brasiliense, 1992. p.11.

⁷ - Ou ainda, como afirma Tomasetta: "...a relação entre participação e autogestão é meramente negativa; quer dizer, que na medida em que participar significa contribuir para a consolidação e a sobrevivência de um sistema ordenado de valores alheios aos verdadeiros interesses dos produtores (e que inclusive transformam estes em consumidores do próprio trabalho alienado), autogestão significa rechaço da participação e destruição do antigo sistema de produção." TOMASETTA, L. **Participación** y... Op., cit., p.195.

Os autores que trataram dessa temática⁽⁸⁾ procuraram analisar o desenvolvimento das práticas de participação dos trabalhadores no interior desse modo de produção em duas esferas principais, dois campos com nítidos pontos de intersecção: no nível das relações entre sindicato, empresa e Estado encontra-se a *participação conflitual*, enquanto no âmbito das unidades produtivas prevalece a *participação funcional*.⁽⁹⁾

A participação conflitual consiste na institucionalização da luta operária mediante as estruturas sindicais, que faz com que as regras do jogo limitem-se aos procedimentos da "barganha coletiva". Estabelece-se, nesse caso, um acordo tácito em que os capitalistas e a burocracia estatal admitem fazer concessões aos trabalhadores apenas quando estas derivam de um processo sindical legal. Os procedimentos da barganha coletiva apresentam-se como as únicas formas de luta "legítimas", o que pressupõe a aceitação pelos trabalhadores do "sistema econômico vigente, bem como da administração econômica da sociedade por aqueles que detêm o poder."⁽¹⁰⁾

A participação de cunho funcional, por sua vez, desenvolve-se em resposta às lutas dos trabalhadores contra o despotismo fabril⁽¹¹⁾, configurando-se num mecanismo administrativo para promover a identificação dos trabalhadores com a

⁸ - Além de Fernando Prestes Motta e Leonardo Tomasetta, já citados, um tratamento diferenciado aos temas participação e controle operário encontra-se em CASTRO, Manoel C. de. **Participação ou controle: o dilema da atuação operária nos locais de trabalho**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988. Sobre tudo o capítulo 3.

⁹ - Tomasetta identifica ainda a participação gestonária, sendo no entanto seu campo "circunscrito à participação de índole funcional, e mais especificamente (...) a que se organiza 'por representação'." TOMASETTA, L. **Participación y...** Op., cit., p.148. Castro identifica a existência desta dupla esfera da participação em diversos autores: em Straus - participação como instrumento integrativo e participação como instrumento distributivo, sendo este último um contrapoder à autoridade patronal; em Córdova - substituindo os termos democracia industrial e controle operário; em Weiss - a participação institucional e a participação via controle conflituoso; em Coates e Topham - o controle operário, que seria uma estratégia ao mesmo tempo ofensiva e defensiva. Castro, no entanto, opta pelo termo *atuação operária*, que seria uma "denominação genérica" que "abrange participação e controle", e que o permitiu dirimir a "disjunção" existente entre os dois conceitos. CASTRO, Manoel C. de. **Participação ou...** Op., cit., pp.64-73.

¹⁰ - MOTTA, F. C. P. **Participação e...** Op., cit., p.13. Pesamos que a participação conflitual seria um aspecto marcante da fase áurea do corporativismo que, segundo João Bernardo, é a "forma prática de organização política, que se define pela articulação de três elementos: a) o aparelho tradicional de poder, ou seja, o conjunto de instituições legislativas, executiva e judicial, que compõem o Estado R[estrito]; b) associações de capitalistas, ou quaisquer formas de agrupamento de empresas, que que prepondera o grande capital; c) instituições encarregadas diretamente da organização da força de trabalho e do mercado de trabalho, ou seja, sempre que tais funções não são assumidas exclusivamente pelas próprias administrações das empresas, os sindicatos burocratizados." BERNARDO, João. **Economia dos...** Op., cit., p.169.

¹¹ - Não é nossa intenção aprofundar este ponto. No entanto, é interessante observar que enquanto as experiências dirigidas por Elton Mayo, em resposta à combatividade do sindicalismo norte-americano nas primeiras décadas deste século, desembocam nas técnicas de relações humanas, os líderes bolcheviques da Revolução Russa defendem a militarização do trabalho e o taylorismo, que assume na Rússia o nome de stakanovismo. Sobre este último tema, ver LINHART, Robert. **Lenin, os camponeses, Taylor**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

empresa e com os objetivos da produção e do lucro. Seu objetivo não é a "eliminação do conflito", apenas controlá-lo⁽¹²⁾. Esta administração do conflito é realizada no espírito da colaboração de classe e da busca da "paz social", na medida em que suas preocupações não tocam na "base da alienação que está na ausência de controle efetivo sobre o processo e o produto do trabalho."⁽¹³⁾

A participação funcional se dá através de canais institucionalizados de comunicação entre a base e a cúpula da empresa, organizados geralmente através de comissões de empresa, órgãos de representação operária no nível das unidades de produção.⁽¹⁴⁾ Outras formas de participação caracterizadas como funcionais são a participação nos lucros, as consultas aos trabalhadores ou seus representantes, a participação direta ou de representantes nas decisões administrativas ou em processos que envolvem a tomada de decisão dentro de uma determinada área de autoridade.⁽¹⁵⁾

A relação entre a participação conflitual e a funcional é de complementariedade, na medida em que ambas visam a reprodução das relações sociais de produção capitalista, embora em níveis diferentes: enquanto uma trata dos conflitos no interior das unidades produtivas, a fim de remediar a cisão dos trabalhadores no processo de trabalho, a outra procura absorvê-los e conservá-los na esfera do "mercado", para garantir a reprodução da força de trabalho enquanto tal.⁽¹⁶⁾

Ainda que apresentem especificidades decorrentes das formações sociais em que se realizam e diferenciando-se nos resultados atingidos, as experiências européias de participação funcional organizadas através de comissões de empresa possuem como elemento comum o caráter consultivo-administrativo enquanto prática e

¹² - MOTTA, F. C. Prestes. **Participação e co-gestão...** Op., cit., p.10-11. Sobre a preocupação da administração capitalista com o controle do conflito, afirma Arnaldo Nogueira: "Os sistemas participativos nomeados como ideais para a administração do conflito podem significar por parte dos trabalhadores certa aproximação do poder na organização, mas de jeito nenhum o controle efetivo do poder. Isto porque o controle efetivo do poder na organização por parte dos trabalhadores extravassa os marcos do sistema capitalista. Pressupõe a eliminação da propriedade e da apropriação privada e a afirmação efetiva do controle social sobre a produção." NOGUEIRA, Arnaldo José F. M. Conflito e Administração. In: **Organização, trabalho...** Op., cit., p. 78.

¹³ - MOTTA, F. C. P. **Participação e...** Op., cit., p. 10.

¹⁴ - Vide MOTTA, F. C. P. **Participação e...** Op., cit., pp.14-15.

¹⁵ - Id., *ibid.*, p.16. Motta comenta aqui a obra de Tabb e Goldfarb, autores que propuseram uma "tipologia de sistemas de participação", estruturado em quatro critérios: a base normativa; a amplitude da participação; o grau de participação; e as recompensas materiais. Id., *ibid.*, p.17-18. Uma análise de alguns modelos tipológicos de participação, ver: CASTRO, M. C. de. **Participação ou...** Op., cit., pp.74-81.

¹⁶ - De acordo com Tomasetta, o objetivo da participação nos dois níveis é idêntico, embora estejam projetados em dois planos distintos: "a funcionalidade do sistema global de produção fica assegurada pela 'participação conflitual', que pressupõe a institucionalização do conflito de classes, deixando aos sindicatos a satisfação de um 'verbalismo revolucionário'; em troca, a funcionalidade do sistema específico da empresa fica melhor protegida mediante a 'participação funcional' que requer a presença operária até o nível da organização, e - porque não? - da administração, deixando às instituições da fábrica a ilusão de ter traduzido para a realidade as incuráveis utopias gestionárias." TOMASETTA, L. **Participación y...** Op., cit., p.146.

finalidade.⁽¹⁷⁾ Dentre estas experiências, a cogestão alemã é apontada como a forma mais avançada, servindo inclusive de modelo para as práticas de participação perseguidas nos demais países.

Sem pretendermos aprofundar neste momento as determinações econômicas, sociais e políticas que conformaram a cogestão na Alemanha do pós-guerra⁽¹⁸⁾, apresentaremos algumas considerações sobre esse modelo a partir do papel desempenhado pelo conselho de estabelecimento, sua principal instituição.

O sistema cogestionário alemão foi regulamentado por lei no início da década de 50, comportando três aspectos principais: a organização dos trabalhadores por conselhos de estabelecimento; a co-gestão no nível do conselho de administração e; a co-gestão no nível do conselho de administração da indústria metalúrgica e de mineração. ⁽¹⁹⁾

O conselho de estabelecimento⁽²⁰⁾ tem como princípio a representação proporcional entre operários e funcionários administrativos, num reconhecimento de que seus interesses não são idênticos. O composição do conselho de estabelecimento varia conforme o número de trabalhadores na empresa, sendo que o mínimo é de 3 membros para os estabelecimentos que possuem entre 20 e 50 trabalhadores, já que para os estabelecimentos menores a Lei prevê a figura do delegado de estabelecimento. O número máximo de membros não poderá ultrapassar a 35, nos casos em que os estabelecimentos ocupam mais de 9 mil trabalhadores.

Apesar de a ampla maioria dos representantes dos trabalhadores nos conselhos de representantes ser sindicalizada⁽²¹⁾, os conselhos de estabelecimento estão proibidos de efetuar qualquer atividade sindical, de utilizar as instalações do conselho para greves ou qualquer ação que resulte em restrições à produção, havendo inclusive

¹⁷ - "(...) os *comités d'entreprise* na França, a *Mitbestimmung* e os *Betriebsräte* na Alemanha, os *labour-management production committees* e os *joint-committees* na Inglaterra, os "jurados de empresa" na Espanha ou o *Histradut* em Israel." Id., *ibid.*, p.148.

¹⁸ - Sobre a co-gestão alemã e outras experiências européias, ver: TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit.; MOTTA, F. C. P. **Participação e...** Op., cit.; MOTTA, Paulo Roberto. Participação na gerência: uma perspectiva comparada. **Rev. de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 15(4): 4-33, out./dez. 1981; e ARVON, Henri. **L'autogestion**. Que sais-je? Paris: Presses Universitaires de France, 1985.

¹⁹ - TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., pp.45-46. "A co-gestão surgiu, na indústria de ferro e aço, por pressão da mão-de-obra, atemorizada com o apoio ao nazismo que esse setor proporcionara; daí a lei da co-gestão, de 1950 (*Mitbestimmungsgesetz*). Nesse momento o conselho de administração tem direção paritária. No segundo sistema, estabelecido em 1952, aplicável a empresas do setor privado de outros ramos de produção, a participação dos trabalhadores nos conselhos de administração ou fiscais já não é paritária, reduz-se a 1/3 de seus membros." Id., *ibid.*, p.89.

²⁰ - "Estabelecimento é o local efetivo de trabalho e da instalação material da produção: é necessariamente uma unidade de local. Contrariamente, a empresa pode comportar muitos estabelecimentos. (...) Como frequentemente uma empresa agrupa vários estabelecimentos, a Lei Constitucional do Estabelecimento lhe permite constituir conselhos comuns de estabelecimentos, que são os órgãos representativos válidos para os estabelecimentos de uma empresa, sem serem hierarquicamente superiores aos conselhos de cada estabelecimento." Id., *ibid.*, p.47.

²¹ - Id., *ibid.*, p.52.

a proibição, tanto para os empregadores como para os conselhos, de exercer "qualquer atividade política no interior da empresa". Isto porque o conselho de estabelecimento deve zelar pela "paz industrial", pela "harmonia" interna da empresa, com a função de "conciliar os interesses" divergentes, enquanto o papel de contestação deve ser assumido exclusivamente pelos sindicatos.⁽²²⁾

A legislação confere ao conselho do estabelecimento o direito de atuação na área social, econômica e de pessoal das empresas, distinguindo porém entre os direitos de cooperação e co-decisão. O campo de atuação principal dos conselhos de estabelecimento está ligado às questões sociais, subdividida por Lei em direitos à co-decisão em 8 assuntos⁽²³⁾:

1. Início e fim da jornada e suspensão do trabalho durante a jornada normal;
2. Data e local do pagamento dos salários e a fixação do plano de férias;
3. Formação profissional;
4. Proposição de obras assistenciais;
5. Regulamentação interna: manutenção da ordem e comportamento dos trabalhadores;
6. Estabelecimento de salários e novas formas de remuneração;
7. Co-decisão decorrente de acordos de estabelecimento (regulamentação social da empresa, subordinada ao estabelecido nas convenções coletivas);
8. Co-decisão e cooperação na esfera de pessoal (a co-decisão limita-se às mudanças na estrutura do trabalho e a cooperação se dá em casos de demissões individuais ou coletivas).

A co-gestão nos assuntos relacionados à pessoal é limitada, não interferindo na contratação de trabalhadores e, nos casos de demissões, a cooperação serve para legitimar as decisões tomadas pela direção da empresa, "evitando queixas que possam causar a intervenção do Tribunal do Trabalho."⁽²⁴⁾

A legislação estabelece ainda a realização trimestral de assembléias do estabelecimento para a apresentação de um "relatório das atividades". Sendo uma instância inferior aos conselhos de estabelecimento, as assembléias não podem também tratar de assuntos que coloquem em risco a paz da empresa, não sendo permitido o tratamento de temas políticos, sindicais ou de greve. Em caso de "agitação política" ou críticas ao empregador por parte dos trabalhadores ou membros do conselho de estabelecimento, a legislação confere à empresa o direito de dispensar imediatamente o trabalhador.

²² - Na verdade, alerta Motta, "os sindicatos também estão empenhados na paz industrial". MOTTA, F. C. P. **Participação e...** Op., cit., p.24.

²³ - TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., pp.54-56.

²⁴ - Id., *ibid.*, p.90.

Na co-gestão no nível da empresa, a legislação estabelece que 1/3 dos membros do Conselho de Administração das Sociedades Anônimas deve ser ocupado por representantes dos trabalhadores. Ressalta Tragtenberg, no entanto, que "é impossível a um representante dos trabalhadores exercer qualquer ação eficaz sobre a marcha dos negócios (...). Em assuntos econômicos ou financeiros, os representantes dos trabalhadores opinam sem muito discutir ou estudar, ou se abstêm."⁽²⁵⁾

Embora a co-gestão alemã seja apresentada como a forma mais avançada de participação dos trabalhadores, podemos ver que essas práticas estão longe de superar as contradições desse modo de produção, mantendo-se nos limites traçados pelas relações sociais de produção capitalistas, favorecendo inclusive a reprodução alargada do capital. Almejando uma colaboração confiável e duradoura entre capital e trabalho, a co-gestão procura resolver as tensões internas institucionalizando a representação dos trabalhadores ante a administração da fábrica, na perspectiva de que a empresa é uma unidade em que os conflitos são disfuncionais. Tendo em vista o princípio da coesão interna, a contestação deve permanecer fora dos muros da fábrica, no que é assumida pelo sindicato, ainda que no intuito de "humanizar" e aperfeiçoar a economia de "livre mercado".

"A aceitação da economia de livre mercado, indiscutível no discurso sindical alemão, implica o respeito à autonomia da empresa, ao mesmo tempo que pressupõe um cuidado com relação aos direitos do indivíduo. Essas são as bases da co-gestão: a idéia de que há uma conciliação possível entre o sistema de livre-empresa baseado na economia de mercado e os interesses do trabalhador. Co-gestão significa co-decisão, co-decisão nos vários níveis do processo produtivo."⁽²⁶⁾

²⁵ - Id., *ibid.*, p.63. "Os trabalhadores dependem de decisões sobre investimento, racionalização e gestão adotadas em nível de empresa. No que se refere à democratização política da empresa, ela continua com o velho ranço autoritário(...) No que se refere à introdução de inovações técnicas para atender o desenvolvimento tecnológico e ao esquema competitivo em que a empresa está inserida, a direção da empresa rejeita acordos *a priori* com os operários, mantendo suas prerrogativas neste âmbito, sob o argumento de que os mesmos dificultariam a adaptação eficiente da estrutura da empresa à nova situação." Id., *ibid.*, p.89-90.

²⁶ - MOTTA, F. C. P. **Participação e...** Op., cit., p.33. Segundo Tragtenberg, "Os '32 pontos' do professor von Nell Breunning constituem o Programa Fundamental da confederação dos Sindicatos Alemães (DGB)." Dentre esses pontos, o que destacamos em especial é o entendimento de que a propriedade "representa um sério vício de estrutura que coloca seriamente em perigo nossa ordem liberal", bem como "a existência da propriedade privada enquanto tal". Portanto, a manutenção dessa ordem "postula uma larga difusão da propriedade", que pode ser feita por dois caminhos opostos: o da revolução, ou o da evolução. Propugnando pelo "engajamento num processo orgânico de caráter evolutivo", o professor indica que este acesso dos trabalhadores à propriedade requer a aceitação, pelos sindicatos, de que isso "serve aos interesses dos trabalhadores", e também que "quanto maior for o número de camadas da população que participe na formação do capital necessário à economia da nação, mais estável, isto é, menos vulnerável às crises será não somente a economia, as a estrutura social em seu conjunto." TRAGTENBERG, M. **Administração...** Op., cit., p.69-72. Perceba-se como essa ideologia assemelha-se ao modelo norte-americano de transferência do patrimônio da empresa para os trabalhadores, o ESOP, tal qual idealizado por Louis Kelso, apresentado no capítulo I.

A co-gestão possui como fundamento e objetivo a cooperação e codeterminação entre capital e trabalho no nível da fábrica, sem que daí resulte propriamente uma intervenção dos trabalhadores em nível gerencial. A "colaboração de classes" é buscada invocando-se o "compromisso social" dos grupos sociais. Ao projetar a unidade da empresa como estando "acima" das classes, esse sistema procura perpetuar a hierarquia de autoridade e manter o poder da direção. No entanto, este diálogo estabelecido regularmente com a cúpula da empresa pode significar para os trabalhadores uma "afirmação social".⁽²⁷⁾

O papel do conselho de estabelecimento é representar a existência de um "canal de comunicação" institucionalizado entre administração e trabalhadores, com tarefas de conciliação e informação. Ao mesmo tempo, é um espaço de representação sindical na empresa, apesar da lei do silêncio que vigora sobre todas as informações detidas pelos trabalhadores, cuja quebra do sigilo implica em demissão sumária. Sua atribuição básica é a manutenção da paz industrial; daí sua conversão em apêndice patronal ser praticamente inevitável.

"O conselho de estabelecimento é um órgão consultivo, tem o direito de zelar pela formação profissional da mão-de-obra, pela manutenção da ordem e do comportamento no trabalho, propor obras assistenciais. Aquele que distribuir manifestos nas empresas, que criticar o empregador ou fizer agitação política pode ser imediatamente despedido; o princípio da co-gestão é coesão interna, e a contestação tem que se dar fora dos muros da empresa."⁽²⁸⁾

A co-gestão alemã aparece assim como uma estratégia administrativa dos capitalistas para a integração dos trabalhadores ao ideário da empresa, dirimir os conflitos e garantir a harmonia interna. Trata-se, nos termos de Fernando Motta, de uma tentativa de "conciliar o inconciliável", ou seja, de oferecer ao despotismo da fábrica a aparência de democracia industrial. Isso porque o direito à co-determinação em determinadas áreas da empresa não possibilita aos trabalhadores o controle sobre a organização do processo de trabalho e sobre o produto desse processo, e este é o fulcro do problema.⁽²⁹⁾

Nesse sentido, o sistema co-gestionário não conseguiu evitar o questionamento pelos trabalhadores da "paz industrial" e do papel de colaboradores/parceiros que o sistema lhes reservou, na medida em que as greves continuaram a rondar as fábricas alemãs após a introdução da co-gestão.⁽³⁰⁾

27 - TRAGTENBERG, M. Id., *ibid.*, p.68

28 - Id., *ibid.*, p.189.

29 - "O controle sobre as condições de trabalho é o fundamental à mão-de-obra, pois qualquer que sejam as taxas de salário, condições de aposentadoria, o ritmo está fora do controle da mão-de-obra." Id., *ibid.*, p.100.

30 - Sobre a abrangência que tomou na Alemanha a vaga de "greves selvagens" que varreu a maioria dos países europeus em que vigorava ou não mecanismos participacionistas à semelhança da co-gestão

Em resumo, as formas de participação dos trabalhadores no interior deste modo de produção mantêm como núcleo central o fato de representarem uma proximidade dos trabalhadores em relação ao aparelho de poder nas empresas, sem resultarem propriamente numa alteração nas relações de poder. A participação se dá numa atividade já existente, isto é, em que vigora a divisão do trabalho e a separação entre dirigentes e dirigidos no processo de produção material. Enquanto meio institucionalizado para a resolução dos conflitos, as práticas de participação buscam a "conciliação" entre capital e trabalho através da integração dos trabalhadores ao ideário da empresa e aos objetivos da produção e do lucro.

No seu nível mais elementar, temos a participação nos lucros e as consultas individualizadas aos trabalhadores sobre aspectos específicos da organização do processo de produção. Nas suas formas mais avançadas, a participação realiza-se mediante canais de comunicação institucionalizados entre trabalhadores e direção das empresas. Neste caso, sua amplitude máxima é a co-gestão, enquanto práticas de participação organizadas através de "comitês de empresa".

A co-gestão, ao manter um canal permanente de comunicação entre dirigentes e dirigidos, proporciona aos trabalhadores uma "afirmação social" que, no entanto, não resulta de uma alteração nos lugares determinados pela divisão do trabalho. A hierarquia de autoridade é mantida, bem como a centralização dos poderes de direção da fábrica. A formalização dos conselhos de empresa, com direito a reuniões regulares, "não é suficiente para garantir uma 'dualidade de poder' na empresa."⁽³¹⁾

Visto o conceito de participação e as formas que assumem no interior deste modo de produção, passaremos a verificar os significados das práticas de participação desenvolvidas na experiência da Makerli.

Quando os gestores deram o ponta-pé inicial na constituição da "autogestão" na Makerli, tomando a iniciativa de propor a "compra" da empresa quando seu fechamento era iminente, abriram um novo campo prático até então não imaginado pelos trabalhadores e dirigentes sindicais. Daí a surpresa demonstrada por estes grupos da proposta. A transformação da empresa em propriedade coletiva, enquanto expressão desse novo campo, no entanto, se não estava no horizonte das práticas dos

alemã, como: Inglaterra, França, Bélgica, Holanda, Suécia, Espanha e Itália, ver: **As greves selvagens na Europa Ocidental**. Porto: Afrontamento, 1973. [texto anônimo]; e, TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., pp. 105-126

³¹ - TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., p.87. No resultado de uma pesquisa sobre os procesos de participação aplicados em empresas brasileiras, Melo apresenta como uma de suas conclusões que "quando se analisam os processos de participação nas empresas pesquisadas, essas formas participativas se situam como meio de integração e de mobilização ideológica. Essas técnicas de gestão relativas à participação agem sobretudo na distribuição do sentimento de estar engajado, mas não na distribuição do poder. Não se trata, então, de uma verdadeira possibilidade de participar". Melo, Marlene Catarina de O. L. **Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos**. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 24(4): 11-18, out./dez. 1984. p.17.

trabalhadores e dirigentes sindicais, demarcava já em si mesma a amplitude da transformação pleiteada pelos gestores, na medida em que este grupo não visualizava qualquer outra forma de realização para as atividades econômicas que fosse além da substituição dos antigos proprietários pelos seus ex-agentes no processo econômico, ou seja, pelos próprios gestores, afirmando estes que, na ocasião, "nós não conhecíamos nada de uma empresa de autogestão".⁽³²⁾

Porém, se os limites dessa transformação, tal como pensada inicialmente pelos gestores, encerrava-se na "compra" da empresa, o campo então aberto foi suficiente para integrar ao "projeto" os trabalhadores e os dirigentes sindicais. Estes últimos, inclusive, contribuíram decisivamente na ampliação deste campo de integração quando procuraram preencher o hiato provocado pela proposta e, juntamente com o técnico do DIEESE, apresentaram os modelos de aquisição de empresas e de experiências existentes que embasaram o projeto, denominando-o de "autogestão". Neste sentido, os estatutos materializaram a integração entre esses grupos, mantendo, por um lado, os lugares determinados pela divisão do trabalho e construindo, por outro lado, os canais de representação dos trabalhadores ante a direção da empresa.

Essa integração entre os gestores, dirigentes sindicais e trabalhadores, preservou a hierarquização destes grupos no seu interior e permitiu que as posições de classe ficassem parcialmente ocultadas durante o processo que desembocou na reabertura da empresa, deixando a impressão de que, a partir daquele instante, todos eram igualmente "donos" da fábrica. Com isso, o conteúdo da "autogestão" na Makerli pôde ser identificado com a sua situação jurídica que, dado o afastamento dos antigos proprietários, expressava-se sinteticamente como "uma fábrica sem patrão".

De fato, "uma fábrica que não possui proprietário", em que portanto "todos são donos", que é "controlada pelos trabalhadores", que "não têm patrão", são formulações utilizadas para retratar esta nova situação da empresa, produzindo-se ao mesmo tempo uma homogeneização dos grupos sociais no seu interior. Isto é, na ausência do patrão, os demais são enquadrados na categoria de assalariados e, mais do que isso, passam a ser designados igualitariamente como "trabalhadores". Veja-se como se manifestam os diferentes trabalhadores:

"Nós também não tínhamos experiência de como dirigir uma empresa, nós também éramos trabalhadores, éramos também funcionários."
(Cezar, diretor-financeiro)

"É autogestão porque os trabalhadores são donos né, a empresa não tá no nome de ninguém. Lá não é do José Carlos Brigagão, igual era a Makerli antigamente." (Pim, modelista)

"(...) é uma proposta de mudança, com aquela perspectiva de você tirar a figura do patrão de dentro da fábrica; e ao mesmo tempo não é só

³² - Ver Capítulo II, item 2.1.

isso, quer dizer, é uma perspectiva de você tá criando novas alternativas de emprego para os trabalhadores, e também de você pensar num funcionamento da fábrica em benefício do coletivo, que funciona aquela fábrica." (Rubens Facirolli, presidente do sindicato)

Como se vê, a transformação nas relações de propriedade permite que os novos detentores do capital sejam qualificados igualitariamente como "sócios". O aspecto jurídico da propriedade (o seu caráter coletivo) representa assim um elemento de integração entre gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais, sendo a "autogestão" indistinguível com o afastamento dos antigos proprietários.

Desse processo de fusão entre os grupos sociais resulta, enquanto outro elemento que favorecia a coesão interna, a perspectiva de reversão dos resultados das atividades da empresa em proveito do coletivo, tanto mediante o reinvestimento de parte dos lucros no processo produtivo, como através da distribuição igualitária dos lucros da empresa⁽³³⁾:

"A autogestão é muito importante, é uma saída grande, porque tudo que houver de lucro na empresa a gente vai reverter pra empresa; enquanto que a fábrica de patrão, ele vai investir em outros setores né, como carros, boas fazendas..." (Jaime, gerente de produção)

"A partir do momento que a gente pagar o financiamento do Banespa, a fábrica não iria... os lucros não iriam ter um bolso do patrão pra esses lucros ir. Então, esses lucros iria ser revertido para os próprios funcionários e também em benefício da firma." (Buiú, cortador)

Ainda que essa perspectiva de participação nos lucros decorra aqui diretamente da forma jurídica da propriedade, enquanto mecanismo ideológico de integração o "aumento variável do salário em espécie" não representa, por si só, uma característica que difere a experiência da Makerli em relação às formas capitalistas de gestão das unidades econômicas. A participação nos lucros é um mecanismo que possibilita a recuperação pelo capital das lutas dos trabalhadores, no sentido de provocar "uma modificação mental da atitude dos operários" e fazer com que estes aceitem, "como mal necessário, as condições atuais de funcionamento das fábricas."⁽³⁴⁾

A participação nos lucros numa empresa significa um avanço apenas em direção às formas modernas de gestão capitalistas, que buscam "camuflar" as contradições do sistema e estabelecer a "colaboração entre capital e trabalho".⁽³⁵⁾

³³ - "Segundo Anarelli [diretor-presidente] (...) a Associação de Funcionários deve estudar a melhor forma de distribuir os lucros entre os funcionários. Possivelmente, a distribuição será feita de maneira uniforme, independente dos cargos e funções." Diário de Franca, 31/03/1993.

³⁴ - GUILLERM, Alain & BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. pp. 22-23.

³⁵ - "Na escala social, a 'associação capital e trabalho' mascara a exploração do trabalho pelo capital e tem por fim encerrar os assalariados no horizonte da empresa, pondo-os em concorrência uns com os outros para maior proveito da classe em seu conjunto, levando o assalariado a criar um valor

Porém, no caso da "autogestão" na Makerli, a participação nos lucros assume ainda um outro significado, porque aí não se pretende apenas fundamentar através de motivos econômicos a "colaboração de classes", mas apresentar essa colaboração como resultado da supressão do pólo capital, entendido este como uma "entidade" personificada, os antigos proprietários. Ou seja, pretende-se fazer crer que o afastamento dos antigos proprietários o capital desaparece e todos se qualificam como trabalhadores.

Enquanto cimento ideológico dessa integração prática entre os grupos sociais no interior da empresa, a participação na propriedade e nos lucros deveria produzir um novo "quadro motivacional", engajando os trabalhadores aos objetivos da produtividade e do lucro. Assim, e antes mesmo da reabertura da empresa, anunciava-se que a transformação das relações de propriedade e a participação nos lucros aumentariam os índices de produtividade da fábrica⁽³⁶⁾. Isto é, tendo em vista a participação nos lucros, os trabalhadores intensificariam o ritmo das atividades sem que este aumento fosse incorporado ao salário, o que significa, nas palavras de Tragtenberg, que "o assalariado, a pretexto de 'participar', intensifica sua própria exploração."⁽³⁷⁾ Portanto, a transformação da empresa em "autogestão" produziria uma nova predisposição dos trabalhadores para, nos seus termos, "dar produção", traduzindo a condição de "donos" da fábrica em aumento da produtividade:

"O pessoal que trabalha, que sabe que o resultado, o lucro, no final do período de trabalho dele vai ser revertido em favor dele, ele vai trabalhar com uma produtividade muito maior, um interesse muito maior, com um grau de aproveitamento de recursos, tanto materiais como humanos, numa escala muito maior. Nós vamos conseguir atingir níveis de primeiro mundo." (Cesar, diretor-financeiro)

"A Makerli tem tudo pra ir pra frente, porque o pessoal gosta de trabalhar, o pessoal não se importa de trabalhar, se precisar eles trabalham uma hora ou duas horas a mais. Muitos reclamam, mas eles ajudam, todo mundo colabora, todo mundo. Quantas vezes o pessoal trabalhou até de madrugada aqui, às vezes passava a noite aqui pra entregar um sapato, porque eles falavam assim que tinha que entregar esse sapato pra nós receber. Nós, muitas vezes, passamos a noite trabalhando, fazendo serão, ninguém achava isso ruim. Às vezes nem pagavam o serão, era hora-crédito que eles falavam. Então, eu acho

suplementar para além do valor relativamente mínimo que corresponde o salário." TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., p. 84.

³⁶ - "Na opinião do técnico do DIEESE [Aparecido de Farias] (...) a indústria [Makerli] poderá aumentar sua produtividade e elevar sua margem de lucro de 10% para 20%." Diário Popular. 20 de dezembro de 1991.

³⁷ - TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., p.84. Alerta esse autor, em sua análise da institucionalidade da participação nos lucros em países de capitalismo avançado, que "o pior é que os trabalhadores ou seus representantes não têm qualquer controle sobre os lucros reais para verificar o montante do 'lucro líquido'." Id., ibid., p.86.

que aqui embaixo todo mundo queria que a Makerli subisse." (Vera, pespontadora)

A nova formatação jurídica da propriedade e a participação nos lucros constituem os primeiros elementos integradores dos grupos sociais no projeto de "autogestão", cuja tendência a mascarar as posições/funções de classe tem repercussões na predisposição dos trabalhadores para o exercício das atividades no processo de trabalho, na motivação para o trabalho⁽³⁸⁾. Daí os trabalhadores manifestarem a existência de certa "liberdade" no chão-da-fábrica, nas relações de trabalho.

Mas não são esses os únicos mecanismos integradores que acompanham a transformação da empresa em "autogestão". Se a participação na propriedade e nos lucros são os aspectos formais mais evidentes, as formas institucionalizadas de representação dos trabalhadores ante a direção da fábrica (os conselhos) reforçam essa integração. Assim, o conteúdo da "autogestão" na Makerli é ampliado, passando a significar também a participação dos trabalhadores na gestão da empresa.

"Existe pleno poder dos trabalhadores em relação à gestão da empresa, certo, eles decidem. Se vai haver um aumento de produção, se vai haver um investimento tecnológico, se vai haver um investimento em educação, quem decide são todos os trabalhadores; não é um, não é um grupinho de trabalhadores, não é uma comissão que decide, são todos os trabalhadores. (...) Então, existem comissões que são responsáveis para estudar e decidir a nível de dia-a-dia. Mas a nível de decisões globais, nível de decisões de grande porte, são convocadas assembléias gerais. Então, o trabalhador participa da gestão da empresa, participa da diretoria da empresa, certo." (Cesar, diretor-financeiro)

Quando esse diretor retrata uma participação "direta" dos trabalhadores na gestão da empresa, exercida pelos conselhos e pela assembléia geral, o seu discurso refere-se à participação a partir do plano formal da empresa, da sua estrutura organizativa, sendo aqui um elemento ideológico inversamente expressivo da prática que o originou e representando-a em seu contrário.⁽³⁹⁾ Isto por três motivos principais: primeiro, porque os conselhos e as assembléias integram-se subordinadamente à estrutura da empresa, na medida em que as informações e decisões concentram-se no nível de direção que permanece "em separado". Em segundo lugar, porque essa

³⁸ - Uma afirmação esclarecedora da importância deste fator "subjetivo" na produtividade é fornecida pelo gerente de produção da Makerli, quando afirma que: "Eu acho que o trabalhador, quando ele quer fazer, ninguém segura; ele não faz porque o patrão tá mandando. Então, eu acho que esse sistema de 'autogestão' deixa o trabalhador a vontade. (...) e quando o patrão manda, o trabalhador faz porque tá mandando. A 'autogestão' é um pouco diferente." (Jaime, gerente de produção)

³⁹ - "A ideologia pode ser diretamente expressiva da prática; ou pode ser inversamente expressiva, quando uma dada prática se representa como um seu contrário. (...) Neste caso a ideologia exprime ainda a prática, pois se a prática fosse outra o contrário ideológico desta não seria aquela ideologia. Seja constante proporcional positiva ou negativa, a ideologia constitui sempre a expressão da prática." BERNARDO, J. *Dialética da prática...* Op., cit., p.38-39.

separação entre a esfera organização e controle do processo de trabalho e a esfera de execução implica na concentração do poder, decorrendo daí a fragmentação dos trabalhadores e a opacidade dos conselhos em termos de poder. Por isso, e em terceiro lugar, os conselhos assumem principalmente a função de canal de comunicação entre a diretoria e o chão-da-fábrica, servindo de espaço para a resolução de conflitos.

Embora o discurso do diretor assuma nesse caso o caráter inversamente expressivo das práticas de participação dos trabalhadores realizadas na Makerli, pois estes não possuem aí "pleno poder" e tampouco participam da "diretoria da empresa", pensamos que o ponto central dessa argumentação é a caracterização da participação mediante a sua estrutura formal. Nesse sentido, os trabalhadores participam da gestão na medida em que elegem a diretoria da empresa e os membros dos conselhos, ou ainda pela ocorrência das assembléias gerais definidas estatutariamente, insinuando-se inclusive que esses órgãos originam-se da própria participação dos trabalhadores, da sua integração na gestão.

Contudo, por tratar-se de uma estrutura idealizada *a priori*, definida sem que se tenha a experiência prática na resolução dos problemas, essa estrutura "formal" que estabelece a participação dos trabalhadores na gestão da empresa passa a ser uma fonte de direitos proclamados, mas nunca executados. O funcionamento efetivo dos mecanismos institucionalizados de participação dos trabalhadores reflete assim as relações hierárquicas estabelecidas entre os grupos sociais no interior da fábrica, ou seja, espelha a dominância do aparelho de direção. Isso foi assim percebido pelos trabalhadores:

"Olha, eu acho que não é um sistema aberto para os funcionários. (...) Inclusive, a própria comissão deliberativa, o conselho fiscal, que são pessoas que trabalham na produção, teriam que ter mais contato com as negociações da empresa, e eles não têm. Então, eu acho que pra ser uma firma de "autogestão", os funcionários têm que saber, tem que ter mais participação. E aqui não tem isso. É tudo muito superficial. E tudo muito por cima, sabe?" (Carlos, pespontador)

"Eu acho que devia ter mais participação e ser mais informado. Por exemplo: vamos tomar decisões, vamos reunir ali, vamos ouvir a opinião de todo mundo e chegar a um acordo. Mas, por enquanto, é como uma firma normal. Como poucos tomam decisões... Se a gente toma algum tipo de decisão eles [os diretores] acham que a gente está entrando em conflito com a diretoria." (Buiu, cortador)

Enquanto que, para os gestores, o conteúdo da participação dos trabalhadores na gestão vincula-se à estrutura formal da empresa, os trabalhadores apontam para os limites funcionais dessa estrutura, para a falta de informação e de controle sobre os negócios da empresa. Desse modo, a estrutura formal de representação dos trabalhadores ante a direção não é o suficiente para garantir a participação dos

trabalhadores na gestão, permanecendo as decisões monopolizadas por um grupo social separado dos trabalhadores.

Para os gestores, no entanto, o monopólio da gestão da fábrica pelo aparelho de direção não representa uma contradição em relação à estrutura formal da empresa que estabelece a participação dos trabalhadores. As relações entre a direção da empresa e os conselhos obedecem os limites estabelecidos pela divisão do trabalho, que efetua a disjunção entre aqueles que gerem sem produzir e os que produzem sem gerir.

O descompasso verificado entre a estrutura formal e as práticas de participação realmente efetivadas na "autogestão" pode ser reportado aos efeitos da divisão do trabalho. A parcelização das tarefas no processo de trabalho propicia aos trabalhadores apenas uma visão fragmentada dos processos econômicos, permanecendo os seus representantes nos conselhos em posição de "desigualdade" nos relacionamentos estabelecidos com a diretoria. E a prática na gestão da empresa, ao mesmo tempo que fornecem aos gestores os "conhecimentos" e as informações necessárias para legitimar suas posições dominantes, impede a compreensão desses processos pelos trabalhadores, que se mantêm assim inferiorizados.

"A partir do momento que o faturamento da empresa for aumentando, esse nível de participação vai melhorar. Ele [o trabalhador] vai entendendo mais esse projeto, porque nós não podemos... a natureza não dá saltos, a gente sempre fala isso, a natureza não dá saltos. O trabalhador, a realidade aqui de Franca, é uma realidade muito diferente dos grandes mercados (São Paulo, grande ABC), onde os trabalhadores já têm uma cabeça muito mais formada. (...) Eu acho natural isso, certo, que o próprio nível cultural do pessoal, o nível de entendimento da pessoa, até ele entender o que que é ações, como é que funciona, sabe, existe todo um processo burocrático aí, um processo altamente técnico que é difícil pra uma pessoa que tem um grau de estudo pequeno, um grau de conhecimento pequeno, conseguir entender. Então, isso é gradativo. E o grau de participação vai variar em relação a esse próprio acultramento da empresa."
(Cezar, diretor-financeiro)

De acordo com esse diretor, a participação dos trabalhadores na gestão encontra-se determinada e delimitada, por um lado, pelo "faturamento" da fábrica, supondo-se nesse caso a existência de uma relação causal direta entre a saúde econômica da empresa e a ampliação do "acultramento" dos trabalhadores. Por outro lado, a participação depende também do próprio "nível cultural" dos trabalhadores, sendo que o nível atual é insuficiente para possibilitar o "entendimento" de "todo um processo burocrático", "altamente técnico", que envolve a gestão da fábrica.

Esse processo burocrático, técnico, é considerado como um elemento já dado, intrínseco à gestão da fábrica, ao qual os trabalhadores devem primeiro "conhecêr"

para depois então poderem participar da gestão. Ao mesmo tempo, é a ausência desse conhecimento que justifica a manutenção dos processos burocráticos, alheios a compreensão e a participação dos trabalhadores⁽⁴⁰⁾. No interior desse círculo vicioso, e como "a natureza não dá saltos", o conhecimento e a participação dos trabalhadores devem ser ampliados gradativamente e de forma também "natural".

Assim, paralelamente à estrutura formal que confere aos trabalhadores o direito à participação na gestão da empresa, encontra-se a estrutura de direção encarregada dos processos técnicos que, para isso, centraliza as decisões e as informações, ficando aos seus sabores a gestão da fábrica. A estrutura participativa da Makerli constitui-se portanto numa forma de integração prática entre os grupos sociais no interior da empresa que reproduz as relações hierárquicas e a posição subordinada e inferiorizada dos trabalhadores no processo de trabalho. Enfim, a participação dos trabalhadores encontra-se restrita a execução das tarefas no processo de trabalho, a participação "na produção".

"Eles [os trabalhadores] participam do trabalho, você entendeu, da função deles. Na parte administrativa, na direção, ninguém sabe nada." (Carlos, pespontador)

"Aqui tem pouca participação. Aqui de baixo só participa no serviço mesmo. Lá em cima faz o restante." (Cláudio, modelista)

No entanto, os mecanismos institucionalizados de representação dos trabalhadores ante a direção da empresa ainda assim representam uma forma de participação, de integração prática entre os "sócios" da empresa. Além disso, essas práticas de participação dos trabalhadores na "autogestão" deveriam resultar em relações "harmônicas" entre os grupos sociais, como nos mostra o gestor da empresa:

"No processo de 'autogestão', (...) os conflitos são diminuídos ao mínimo. Não há necessidade de fazer greve, não há necessidade de conflito. Porque se os trabalhadores estiverem insatisfeitos, fazem uma assembléia e resolvem seus conflitos. Os conflitos são muito mais amenos. O papel do sindicato passa a deixar de ser um papel... Com as empresas de 'autogestão', passa a ser um processo mais de apoio, não aquele processo de pressão, porque a empresa é dos trabalhadores. O

⁴⁰ - "O capitalismo, no seu processo de desenvolvimento, separou da vida produtiva a criação e a transmissão da cultura, sequestrou o corpo de conhecimentos, cuja origem é social, em instituições privadas ou estatais: daí a emergência da instituição escolar como diferenciada, com a pretensão de monopolizar a aprendizagem e a integração social. O exercício e o controle deste monopólio acadêmico são entregues ao Estado. Assim, o acesso à cultura se identifica com cumprimento de uma legislação, obediência a normas, consumo de algo definido como 'ensino' pelos chamados 'órgãos competentes'.

A existência do ensino como sistema inverte os pólos de atenção. Ao indivíduo que necessita aprender, ter experiência das coisas, relacionar-se com outros, passa-se a enfatizar o *sistema*. Com base nessa premissa, qualquer realização de projeto educativo assume formas autoritárias, em que cada um tem que se encaixar na 'máquina' devoradora. Um universo de alienações é oferecido ao indivíduo." TRAGTENBERG, Maurício. O conhecimento expropriado e a reapropriação pela classe trabalhadora: Espanha 80. *Educação & Sociedade*, 7, set./1980. pp.53-4.

sindicato tem todo o interesse em que esse processo cresça. Não há quem pressionar, ele não vai pressionar mais o patrão pra se pagar melhor o trabalhador, ou vai acusar o patrão de estar explorando o trabalhador, certo, porque não existe mais patrão." (Cezar, diretor-financeiro)

Deixaremos por agora de lado a questão suscitada sobre o novo papel do sindicato frente a "autogestão" para destacar a parte conclusiva desse depoimento que sugere, em suma, que a "autogestão" extingue a exploração na exata medida em que faz desaparecer a figura do patrão, ou seja, que a exploração é um fenômeno exclusivo da relação entre patrão e operário. Com isto, o capital e o capitalismo são identificados com uma forma de realização desse modo de produção, verificada em uma fase histórica determinada, quando capitalistas particularizados detêm os meios de produção e encarregam-se mais diretamente da organização e do controle dos processos de trabalho.

Assim, no campo aberto pela transformação das relações de propriedade, a integração entre os grupos sociais no interior da "autogestão" faz com que os trabalhadores ingressem, saibam eles ou não, num novo sistema produtivo que os livra da exploração do patrão. Esta é, pensamos, a expressão ideológica máxima da "autogestão" enquanto forma de integração prática entre gestores e trabalhadores da empresa mediante as formas de participação.

Porém, se entendermos o capital como uma relação social em que é secundária a forma de propriedade, como procuramos enfatizar desde o início de nossa exposição, o capitalismo não apenas deixa de depender da existência do capitalista individual, proprietário privado dos meios de produção, como também tende a reduzir-lhe o campo de atuação mediante a sua substituição pela capacidade dos gestores de organizar os processos econômicos de forma integrada. E essa forma modificada de realização do modo de produção capitalista não significa o fim da exploração, pois não elimina a cisão que caracteriza a ação da força de trabalho, a perda ininterrupta do controle sobre o processo de trabalho e sobre o produto, cujo resultado é a mais-valia. É essa capacidade exclusiva da força de trabalho de incorporar nos produtos mais tempo de trabalho do que o necessário a sua reprodução que fundamenta o capital enquanto um relação social contraditória.

É por isso que as práticas de participação no interior desse modo de produção, ao pressuporem a manutenção de um aparelho de direção à parte e dos lugares determinados pela divisão do trabalho, constituem-se, como bem disse Motta anteriormente, numa tentativa de "conciliar o inconciliável".

Nesse sentido, dadas as características que assumem as práticas de participação dos trabalhadores na Makerli, *pensamos que essa experiência encontra na co-gestão uma denominação mais apropriada*. A participação dos trabalhadores na propriedade

da empresa, a perspectiva de participarem nos lucros, a existência dos conselhos de representantes dos trabalhadores para a cooperação e co-decisão em questões que não podem por em risco a estabilidade da empresa, a busca da harmonia interna e da redução dos conflitos, situam a experiência da Makerli no campo co-gestionário. Essas práticas participativas aproximam os trabalhadores em relação ao poder, sem com isso alterarem a monopolização da gestão da fábrica por um grupo social determinado e constituírem um "dualidade de poderes" na empresa. Prevalecem as relações hierárquicas e os lugares determinados pela divisão do trabalho, com a subordinação e inferiorização dos trabalhadores neste processo. Assim, analisada sob o ângulo das práticas de participação, a experiência co-gestionária da Makerli aparece como uma forma modificada de realização dos processos econômicos capitalistas.

Contudo, ao nosso entendimento de que as práticas de participação existentes na Makerli não distanciam-se das formas de "participacionismo" verificadas no sistema capitalista, e que essas práticas circunscrevem-se no horizonte co-gestionário, poder-se-ia colocar como objeção a natureza das relações de propriedade dessa experiência. Ou seja, o fato de aí as práticas de participação desenvolverem-se num terreno em que os trabalhadores são "donos", colocaria essa experiência num "patamar superior", que extrapolaria a delimitação teórico-empírica da co-gestão e permitiria, de alguma maneira, a utilização da expressão "autogestão".

A essa objeção, podemos dizer, em primeiro lugar, que a transformação da propriedade dos meios de produção de individual para coletiva não elimina o problema do controle e da gestão nas unidades produtivas. Que os trabalhadores assumam o *status* de "donos" dos meios de produção nada nos informa sobre o problema da gestão da empresa, e é por isso que devemos mirar para as relações sociais que vigoram na fábrica, se elas contestam ou reproduzem o capitalismo.

Do mesmo modo, poderíamos fornecer um exemplo de práticas de participação dos trabalhadores desenvolvidas num sistema onde não vigorava a propriedade privada dos meios de produção: a experiência iugoslava no pós-guerra. Aí, além da "propriedade social" praticamente prevalecer em todos os setores produtivos (em menor escala na agricultura), estabeleceram-se formas de participação dos trabalhadores que possibilitaram inclusive a apresentação desse sistema como autogestionário.⁽⁴¹⁾

Quanto a essa experiência, é necessário neste momento dizer apenas que embora a transformação em propriedade social tenha desvinculado jurídico-

⁴¹ - Segundo Guillerme & Bourdet, a expressão francesa *autogestion* é de origem recente, encontrada nos dicionários apenas após 1960, e seria a tradução "literal" da palavra servo-croata *samoupravlje* ("samo" equivaleria à "auto" e "upravlj" significaria aproximadamente "gestão"). A origem do termo na França estaria assim relacionada à experiência da Iugoslávia. GUILLERME, A. & BOURDET; Y. *Autogestão...* Op., cit., p.11 e seguintes.

institucionalmente os meios de produção do controle Estatal, não transferiu o controle e a gestão das fábricas para os trabalhadores.⁽⁴²⁾ A participação dos trabalhadores inicia com o reconhecimento pelo Estado e a institucionalização dos conselhos operários que haviam sido criados espontaneamente pelos trabalhadores no final da década de 40. Daí em diante sucede-se uma série de decretos que configurariam o "socialismo autogestionário", onde coexiste, segundo a síntese de Arvon, "uma democracia industrial e um totalitarismo político".⁽⁴³⁾

A participação dos trabalhadores através dos conselhos operários serve apenas para "referendar" as medidas impetradas pela direção e pelo quadro técnico.⁽⁴⁴⁾ Neste sentido, a autogestão na Iugoslávia, ainda que realizada sob relações de propriedade diferenciadas, desponta como uma forma nova de buscar a "conciliação de classes", ou, como definiu Drulovic, "a autogestão apresenta-se como o sistema indicado para a harmonização dos interesses nacionais e sociais, para atenuar os conflitos e reforçar a homogeneidade da comunidade".⁽⁴⁵⁾

A análise realizada por Venosa realça esse caráter meramente formal da participação dos trabalhadores nas unidades produtivas iugoslavas (que não excedia a 20% no setor industrial), destacando que a influência crescente do aparelho técnico de direção repercutia nos movimentos grevistas, realçando a oposição existente entre a administração e os trabalhadores. A reação da tecno-burocracia - como denomina Venosa o grupo dominante nas esferas econômica e política - às contestações dos trabalhadores, traduziram-se no aumento do controle pela camada dirigente, concluindo esse autor que "na Iugoslávia a participação total não vai além da teoria".⁽⁴⁶⁾

A transformação das relações de propriedade dos meios de produção na Iugoslávia, com a transformação de propriedade do Estado em propriedade social, não alterou a relação dos trabalhadores com os meios de produção e com o produto de seu trabalho. Em suma, a propriedade social não foi o resultado de (e nem resultou em) uma "gestão social" dos processos econômicos. Nesse sentido, Arvon questiona se

⁴² - Sobre a ruptura entre Belgrado e Moscou, ver CASTORIADIS, Cornélius. La burocracia yugoeslava. In.: CASTORIADIS, C. **La sociedad burocrática 2: la revolución contra la burocracia**. Barcelona: Tusquets Editor, 1976. pp.26-126. E, BERNARDO, João. **Crise da economia soviética**. Coimbra: Fora do texto, 1990. Sobre as práticas de participação na Iugoslávia, ver: DRULOVIC, Milojko. **A autogestão à prova**. Lisboa: Seara Nova, 1973. pp. 79-80. VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. In: **Participação e participações...** Op., cit., pp.121-139. ALMEIDA, Heloisa Maria Mendes de. Autogestão: da idéia às práticas. In: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 23(1):37-57. jan./mar.1983. ADIZES, Ichak. **Autogestión: la práctica iugoslava**. El efecto de la descentralización sobre los sistemas de organización. México: Fondo de Cultura Económica, 1977. E ainda: **El Segundo Congreso de Autogestores de Yugoslavia**. Stevan Starcevic... [et ali.]. Beograd: Medunarodna Politika, 1972.

⁴³ - Arvon, H. **L'autogestion...** Op., cit., p.66.

⁴⁴ - Id., *ibid.*, p.114.

⁴⁵ - Id., *ibid.*, p.292.

⁴⁶ - VENOSA, R. A evolução da participação... Op., cit., p.128.

podemos falar verdadeiramente de uma experiência autogestionária na Iugoslávia, na medida em que esta não se originou da organização dos trabalhadores nas comunidades de trabalho, enquanto uma criação espontânea do movimento operário, ou um direito adquirido através da luta levada a cabo autonomamente pelas bases operárias. Pelo contrário, trata-se de uma autogestão outorgada, institucional, resultado de uma medida organizacional decidida no topo, à qual os trabalhadores não aderem por entusiasmo, mas por obrigação.⁽⁴⁷⁾

A institucionalização de mecanismos de participação dos trabalhadores nas unidades produtivas no interior de um regime onde o Estado é monopolizado pelo Partido, que mantém um controle estrito da vida econômica, política e social e onde instituições como a polícia, o exército, a burocracia e o próprio partido não têm nada de democráticos, levou autores como Guillerme & Bourdet a definirem esse sistema como "híbrido" (se fosse possível dizer, uma "autogestão burocrática"), para daí situá-lo no campo da co-gestão, rejeitando portanto a designação do termo autogestão à Iugoslávia titista.⁽⁴⁸⁾

Portanto, não é a transformação ocorrida nas relações de propriedade dos meios de produção que dará conteúdo às formas institucionalizadas de participação dos trabalhadores nas unidades produtivas iugoslavas, ou a qualquer outro regime que se auto-denomine "autogestionário" ou "socialista".

As práticas de participação dos trabalhadores no interior desse modo de produção, independentemente da forma que assume a propriedade dos meios de produção, mantêm como núcleo central o fato de representarem uma proximidade dos trabalhadores em relação ao aparelho de poder nas empresas, sem que disto resulte propriamente uma alteração nos lugares determinados pela divisão do trabalho. Enquanto meio institucionalizado para a resolução dos conflitos, a participação busca a conciliação entre capital e trabalho, o engajamento dos trabalhadores nos objetivos da produção e do lucro. Dentre essas práticas de participação, denominamos de co-gestão aquelas organizadas através de "comitês de empresa", enquanto órgãos de representação institucionalizados dos trabalhadores ante a direção da fábrica.

Na experiência da Makerli, as práticas de participação dos trabalhadores não apontam para a superação desse modo de produção, mantendo-se nos parâmetros traçados pelas relações sociais de produção capitalistas, reproduzindo-se assim a separação dominante-dominado ou dirigente-dirigido. Dessa forma, trata-se, quando muito, de uma experiência de co-gestão, que não altera a condição fundamental dos trabalhadores de produtores de mais-valia.

⁴⁷ - ARVON, H. *L'autogestion...* Op., cit., pp. 62-3

⁴⁸ - GUILLERM, A. & BOURDET, Y. *Autogestão:...* Op., cit., p.133

Nesta seção, vimos que a transformação das relações de propriedade e o afastamento dos antigos proprietários abriu um campo de integração prático entre trabalhadores e gestores da empresa. Porém, ao mesmo tempo em que "todos são donos", possuem direitos sobre os lucros e contam com canais de comunicação permanentes entre base e cúpula da empresa, as relações sociais de produção reproduzem a base e a cúpula enquanto tais, determinadas e delimitadas pelas funções exercidas no processo de trabalho, pelos "lugares" ocupados na divisão capitalista do trabalho.

Desse modo, as práticas de participação na Makerli não dão azo à expressões ideológicas unificadas, pois, como não poderia ser diferente, receberão significados diferenciados relativamente às práticas fundamentais de cada grupo social no processo de produção material.

Na próxima seção, veremos como os gestores definem a "autogestão" a partir das práticas de participação existentes e, assim o fazendo, fundamentam o conteúdo co-gestionário da experiência. Ou seja: o conteúdo da "autogestão" para os gestores encerra-se nos limites práticos da co-gestão. Por fim, na última seção, veremos como os trabalhadores tomam as práticas de participação pelo que perpetuam: a situação subordinada e inferiorizada em que se encontram no processo de trabalho e a impossibilidade de interferirem na gestão da empresa, contestando a atribuição do termo "autogestão" à experiência que vivenciavam. Com isso, atestam os limites da co-gestão no capitalismo e lançam as bases para que possamos desenvolver uma reflexão sobre o conteúdo da autogestão.

IV.2. "Autogestão": Uma nova forma de relação capital-trabalho?

Vimos que, na experiência de co-gestão na Makerli, os mecanismos institucionalizados de representação dos trabalhadores ante a direção da empresa, ao mesmo tempo em que representam uma integração prática entre trabalhadores e gestores, reproduzem a hierarquização desses grupos no processo de produção. Ou seja, a integração hierarquizada dos trabalhadores nos mecanismos de participação refletem a sua fragmentação e subordinação no processo de trabalho, reproduzindo-se em todas as esferas a separação entre os que gerem sem produzir e os que produzem sem gerir.

Os relacionamentos estabelecidos pela Makerli com as instituições capitalistas que reproduzem esse modo de produção enquanto tal, pressupõem e exigem a existência de processos internos que realizem esse relacionamento: os tais "processos

burocráticos", "altamente técnicos", aos quais se referiu anteriormente o diretor da empresa. O relacionamento da Makerli com a sociedade, os processos que decorrem dessa relação, longe de serem assumidos pelos trabalhadores ou pelas intuições de co-gestão, permanecem como função do capital e são de competência exclusiva do quadro de direção. O comando da fábrica em sua unidade é detido pelos gestores, os intermediários entre os processos econômicos da empresa e a esfera da circulação das mercadorias, capazes portanto de realizar o relacionamento da fábrica com o mercado.

"O grande objetivo da Makerli é ela solidificar o processo de autogestão. (...) Obviamente que pra gente atingir uma solidez no projeto, o processo da empresa tem que ser forte, e pra isso nós vamos ter que brigar no mercado, conquistar o seu espaço, sobreviver, ter uma relação com o meio. Porque acima de tudo, acima de autogestão, de tudo, é uma empresa que se relaciona, que tem uma relação capitalista com o cliente, com fornecedores, com o meio." (Marcos, diretor-presidente)

Na parte sublinhada do depoimento desse diretor, o dito fala pelo não-dito. Pois se afirma que a relação da empresa com os clientes e fornecedores, "acima de 'autogestão', de tudo", é pautada pelos princípios do sistema capitalista, o que o diretor silencia é precisamente que, tal qual as outras, a relação dos gestores com os trabalhadores também não difere das praticadas nas demais empresas, no "meio" em geral. Ou, de outra maneira, podemos dizer que a realização das relações da empresa com o mercado possui como pressuposto a realização dos processos econômicos mediante relações sociais vigentes no "meio" em geral.

O silêncio no discurso do diretor poderia ser entendido como uma tentativa deliberada de ocultar o fato de que também nas relações internas da empresa, mantidas entre os gestores e trabalhadores e desses com os produtos e com os meios de produção, prevalecem os parâmetros capitalistas, fundados na dominação e exploração. Porém, pensamos não ser esse o melhor ângulo para abordarmos o problema. Quando os gestores privilegiam as relações da empresa com o mercado, ou quando colocam essas "acima de tudo", estão a expressar o campo onde a prática capitalista institucionaliza-se, na medida em que "toda a prática econômica capitalista institucionaliza-se na circulação e é pensada pela burguesia como expressão da circulação."⁽⁴⁹⁾

⁴⁹ - BERNARDO, J. Marx crítico... Op., cit., p.126. Nos capítulos III, VI e VIII desta obra, João Bernardo analisa os modelos explícitos n'O Capital das práticas dos capitalistas e dos proletários e um modelo implícito da prática proletária na grande obra de Marx, isto porque, segundo o autor, "A prática do proletário, em O Capital, é a prática de um dos agentes da produção capitalista e, deste modo, o processo da sua realização é o desenvolvimento das instituições do capitalismo; poderá ter a especificidade de um grupo social menor, mas a sua expressão ideológica decorre do campo axiomático

Isto é,

"(...) os capitalistas concebem toda a sua prática como decorrendo na esfera que no modelo marxista se chama de realização da mais-valia. O processo dessa prática é o desenvolvimento das instituições dessa realização e todo o seu universo mental, do campo lógico base aos sistemas ideológicos mais particularizados, concebe o mundo econômico em função da realização da mais-valia, ou seja, refere todos os aspectos da realidade material aos axiomas lógicos e às categorias ideológicas da realização da mais-valia."⁽⁵⁰⁾

A esfera da circulação das mercadorias, o "mercado", assume portanto um lugar privilegiado nas representações dos gestores porque este é o campo de sua prática fundamental. Enquanto apropriadores da mais-valia produzida, uma vez que organizam e controlam o processo de trabalho para tal fim, os capitalistas "concebem o mundo" em função da realização da mais-valia, pois para eles "a mais-valia não realizada é um zero econômico".⁽⁵¹⁾

A prática na realização da mais-valia é, segundo João Bernardo, o axioma de todas as teorias econômicas burguesas, enquanto que, para aqueles situados no campo prático dos proletários, é a produção da mais-valia que ocupa o lugar central. Assim, para os primeiros, o lucro pode aparecer como resultado da realização no mercado de preços superiores aos custos de produção das mercadorias; para os segundos, no entanto, é a cisão operada no processo de trabalho (entre os trabalhadores e os meios de produção, os produtos, e a capacidade de se reproduzirem independentemente) que fundamenta a mais-valia, enquanto defasagem entre o tempo de trabalho incorporado nos produtos e o tempo de trabalho incorporado na força de trabalho. Assim, "a vida econômica começa para o capitalista onde acaba para o proletário."⁽⁵²⁾

A integração da *Makerli* ao sistema concorrencial capitalista aparece para os gestores como a condição *sine qua nom* da realização dos processos econômicos da empresa, para lhe conferir uma existência social, estando pois "acima de tudo", inclusive da "autogestão". É nesse sentido que, no discurso do diretor, "o grande objetivo" da empresa é o de "solidificar o processo de autogestão", entendendo-se por

comum às práticas do capitalismo. Não há, em *O Capital*, qualquer modelo explícito de prática proletária." Id., *ibid.*, p.204-5. (grifos de J.B.)

⁵⁰ - Id., *ibid.*, p.146.

⁵¹ - Id., *ibid.*, p.230.

⁵² - "Não só ao proletariado é inteiramente indiferente que essa mais-valia seja ou não realizada, bem como a forma da sua distribuição, como nem sequer acompanha essas fases da vida dos produtos. O campo da prática do proletário é a produção da mais-valia, não só antes da sua distribuição e realização, como independentes delas." Id., *ibid.*, p. 230-1. Podemos entender agora o sentido das anotações que realizamos no capítulo II, quando tratavamos do modelo da produção da mais-valia em João Bernado e vimos que "realizar mais-valia é produzir mais-valia." Estava esse autor a definir um novo campo para a realização da mais-valia, decorrente da prática proletária e em oposição à prática dos capitalistas. Ou seja: "Trata-se de opor ao campo da realização das mercadorias em que tal realização é considerada um tributo das mercadorias enquanto coisas, um campo de realização das mercadorias em que essa realização é um processo social." Id., *ibid.*, p.188.

isto a "conquista" de um "espaço no mercado". Vejamos rapidamente quais as implicações principais da integração da empresa ao sistema concorrencial.

O inter-relacionamento econômico das empresas no "mercado" não implica somente na existência de processos internos que veiculem estas relações (como um sistema contabilístico, marketing, etc.). Na medida em que o capitalismo é um sistema globalmente integrado econômica e tecnologicamente, a concorrência estabelece-se fundamentalmente nos mecanismos da produtividade e são estes que definem a repartição global da mais-valia⁽⁵³⁾. Portanto, nas entre-linhas do discurso do diretor que estipula como objetivo primeiro da Makerli o de assegurar um "espaço no mercado", encontra-se a aplicação dos mecanismos capitalistas de produtividade, ou seja, a organização do processo de trabalho consoante os parâmetros de eficácia econômica do "meio em geral".

Para que os gestores possam aplicar os mecanismos que orientam a utilização da força de trabalho durante a jornada de trabalho - a fim de que o valor do produto enquadre-se ao tempo de trabalho médio necessário à generalidade das empresas -, é necessário que os gestores tenham assegurado, antes de tudo, o seu "poder de governar" as "ações" dos trabalhadores no processo de trabalho e garantir a apropriação dos produtos, o que quer dizer a organização dos meios de produção consoante determinadas relações sociais.⁽⁵⁴⁾ Essas relações são as que reproduzem a cisão em que se encontra a força de trabalho no processo de trabalho e que fundamentam a capacidade dos gestores de organizarem esse processo e direcionarem seu desenvolvimento. Mas, enquanto cisão, essa relação é contraditória e o fulcro dos conflitos sociais nesse modo de produção. A organização capitalista do processo de trabalho é a organização das contradições que atravessam esse modo de produção. O desenvolvimento das forças produtivas e dos mecanismos da produtividade, expressões do "progresso econômico", pressupõem portanto formas determinadas de organização do trabalho, de organização da disciplina no trabalho.

E podemos ver agora a que se refere o diretor quando afirma que o relacionamento da empresa com as instituições do capitalismo - com o "meio" - está "acima de tudo", inclusive da "autogestão". Ainda que o conteúdo das relações entre

⁵³ - Sobre a problemática da repartição inter-capitalista da mais-valia, ver BERNARDO, J. **Economia dos conflitos...** Op., cit., p.218 e seguintes. Neste momento, basta assinalar que no contexto geral da sociedade capitalista, o relacionamento das empresas com o mercado mundial implica em que parte da mais-valia produzida seja distribuída para a classe capitalista globalmente considerada mediante os impostos, financiando assim as Condições Gerais de Produção que são plenamente utilizadas apenas por aquelas empresas mais desenvolvidas tecnologicamente, o que torna estrutural a desigualdade inter-capitalista na distribuição e apropriação da mais-valia globalmente produzida. Ver também MONTEIRO, L. B. O **"COMBATE"**... Op., cit., p.111-114.

⁵⁴ - "O capital, escreveu Marx, é este 'poder de governar' o ato de trabalho e os seus produtos; e a alienação dos trabalhadores relativamente ao processo de trabalho, a 'alienação de si', constitui o fundamento da sua alienação reativamente aos frutos do trabalho, a 'alienação da coisa'." BERNARDO, J. **Economia dos...** Op., cit., p.53.

trabalhadores e gestores não esteja explícito no discurso do diretor, o fato de privilegiar as relações da empresa com o "mercado" já nos indica a forma organizacional que está subentendida. Isto é, a manutenção dos gestores nos postos de direção da empresa, na organização do processo de trabalho consoante os padrões de eficácia econômica do "mercado", implica em que os trabalhadores permaneçam enquadrados na disciplina do capital. Daí o reestabelecimento da hierarquia de autoridade na fábrica; o retorno dos chefes de seção as suas funções de supervisão no processo de trabalho; a presença do cronometrista e o estabelecimento das metas de produção numa instância "separada"; as demissões e admissões de trabalhadores de acordo com as "oscilações do mercado"; a diferenciação salarial estipulada pelo "mercado", etc.⁽⁵⁵⁾

Mas quais as implicações desse relacionamento da empresa com o "mercado", dos processos que daí decorrem, para o projeto de "autogestão" da Makerli? O que se nos apresenta é que a integração da empresa ao sistema concorrencial capitalista, resultando na aplicação dos mecanismos da produtividade pautados nos parâmetros de eficácia econômica do capital, reforçam o caráter co-gestionário da experiência. As relações estabelecidas pela Makerli com as instituições capitalistas permanecem como campo de atividade exclusivo do quadro de direção, que monopoliza as informações e os "conhecimentos" produzidos nessas relações, reproduzindo a dominância dos gestores nos processos econômicos da empresa. A direção mantém, assim, o poder de decisão sobre a destinação do produto e a capacidade para intervir na organização do processo de trabalho, restando aos trabalhadores a sujeição às metas e aos ritmos impostos, enfim, às formas de disciplina requeridas pelo processo de produção capitalista.

A participação dos trabalhadores na propriedade e nos lucros, que decorre da forma jurídica da propriedade, e os mecanismos de participação dos trabalhadores na gestão, como vimos, não alteram os "lugares" determinados pela divisão do trabalho, a separação entre os que gerem sem produzir e os que produzem sem gerir, o que limita

⁵⁵ - Não se trata aqui de opor a integração da Makerli aos princípios concorrenciais capitalistas a outro modelo baseado em "uma" empresa organizada em outros princípios. Isto porque, sendo o capitalismo um sistema globalmente integrado, não há qualquer possibilidade de existirem "ilhas" no seu interior, isto é, empresas produzirem para o mercado mundial mediante relações sociais de produção não-capitalistas. Quanto a esse problema, a análise de João Bernardo sobre as experiências de ocupação de fábricas durante a Revolução dos Cravos é esclarecedora: "Temos uma empresa, ou duas, ou três, quantas quisermos, onde os trabalhadores, mediante um processo de luta, ficaram com as instalações nas mãos e se vêem na necessidade de as fazer laborar. Mas no resto da sociedade existe capitalismo. (...) Então, das duas, uma: ou os trabalhadores organizam a produção que têm nas mãos segundo os novos critérios decorrentes das relações sociais de luta, coletivos e igualitários - mas neste caso o resultado é completamente antagônico dos princípios da produtividade capitalista e, porque restritos a uma empresa ou a uma região isolada ou a um único país, estes trabalhadores permanecem em inferioridade relativamente ao mercado mundial e são por ele sufocados, ou os trabalhadores se sujeitam aos critérios da produtividade capitalista - e neste caso têm de reintroduzir a disciplina patronal na fábrica, as hierarquias etc." BERNARDO, J. **A autonomia das...** Op., cit., p.108.

a experiência ao horizonte co-gestionário. Agora, pelos processos decorrentes da integração da Makerli ao mercado mundial, podemos ver com maior nitidez as determinações que impedem a apropriação desses processos pelos mecanismos institucionalizadas de representação dos trabalhadores ante a direção da empresa, delineando-se qual a "proximidade" em relação ao poder podem efetivamente assumir os órgãos de co-gestão. Ou seja, pelos imperativos que emergem da integração dos processos econômicos no mercado, a gestão da fábrica parece predestinada a permanecer sob o controle dos gestores, uma vez que este é o campo de sua prática fundamental.

Até aqui, pelos desdobramentos lógicos do discurso dos gestores, vimos que a integração da Makerli no mercado mundial tendia a tornar perene a posição dominante desse grupo social nas relações de produção. No entanto, podemos perceber que o elemento central desse discurso encontra-se repetido no discurso dos dirigentes sindicais, que formulam a monopolização da gestão da empresa deste modo:

"Nós estamos falando da Makerli que está disputando com o mercado internacional. (...) Eu acho que é questão de acúmulo mesmo, e acho o seguinte: que nós estamos metidos numa relação, numa disputa interna na cidade - relação de mercado, relação internacional - que não adianta apenas romantismo. Nós temos que ter pessoas que tenham condições de implementar uma política." (Jorge, diretor do sindicato)

Como vemos, são os imperativos da "disputa com o mercado mundial" que determinavam e legitimavam a posição dominante dos gestores nos processos econômicos da empresa. Para esse dirigente do sindicato, a origem do "monopólio" dos gestores na direção da empresa encontra-se na capacidade que lhe é exclusiva de realizar o relacionamento econômico com o "mercado" e os processos que daí resultam, não detendo os trabalhadores portanto a capacidade ou conhecimentos específicos. Ou seja, ao mesmo tempo em que reconhece a capacidade dos gestores - o seu "acúmulo" de informações e "conhecimentos" -, o dirigente sindical está a afirmar a "incapacidade" do conjunto dos trabalhadores.

Neste campo de argumentação, é a incapacidade técnica dos trabalhadores de gerirem coletivamente a empresa, ainda que dela sejam formalmente "donos", que explica os poderes conferidos à diretoria na organização e controle do processo de trabalho. A afirmação da incapacidade dos trabalhadores implica na aceitação de que "os dirigentes devem dirigir", pois apenas eles possuem as "condições para implementar uma política", que são os únicos capazes de "pensar, organizar e planificar". E isso significa, em suma, a integração completa aos valores moventes do modo de produção capitalista e o reforço de suas estruturas.⁽⁵⁶⁾

⁵⁶ - "...o processo de administração é parte do processo de dominação, ou seja, para que tenha plena eficácia não se pode prescindir do conhecimento que advém das várias ciências humanas, que então se

Dito isto, podemos avançar na exposição dos significados que os gestores conferem à "autogestão" na Makerli, na forma como incorporam o termo à ideologia da sua prática. Na seção anterior, mostramos que o conteúdo da "autogestão" vinculava-se às formas de participação dos trabalhadores, o que nos permitiu situar essa experiência no campo da co-gestão. Esse caráter co-gestionário encontrou como fundamento, no discurso dos gestores, a integração da empresa ao sistema concorrencial capitalista, dedicando-se o monopólio da gestão da empresa à capacidade que detém para a realização dos processos econômicos no mercado.

A definição de "autogestão" para os gestores é uma síntese desses dois processos, ou seja, uma tentativa de conciliação entre a participação dos trabalhadores e o monopólio dos gestores na direção da empresa, como vemos no depoimento seguinte:

"Olha, existe várias definições [de "autogestão"] por aí. Eu prefiro ficar com a minha. A minha, particular, é que os funcionários, de uma forma direta ou indireta, gerem a empresa da qual fazem parte. Curto e grosso. Então, se eles acham que não têm condições, delegam isso pra alguém, que é mais ou menos o que acontece quando eles delegam poderes aos conselhos, à direção e tudo mais." (Marcos, diretor-presidente)

Como se vê, ao definir a "autogestão", o diretor formula uma síntese do que até aqui expomos da ideologia da prática dos gestores na experiência da Makerli. Primeiramente, processa-se uma homogeneização dos grupos sociais, obscurecendo-se as posições de classe na categoria de "funcionários". Disso resulta a definição da "autogestão" como uma fábrica gerida pelos funcionários (pois não existe mais patrão!), gestão esta exercida de "forma direta ou indireta". Ao estipular a dupla possibilidade para o exercício da gestão ("direta ou indireta"), o diretor reconhece, de certo modo, a ambiguidade instituída pela homogeneização dos grupos sociais na categoria de funcionários e, com isso, abre o caminho para que sua definição de "autogestão" avance os aspectos formais decorrentes sobretudo das relações de propriedade.

Na segunda parte do discurso do diretor, o caráter ambíguo e impreciso que assume a definição da "autogestão" como um fábrica gerida pelos funcionários cede lugar à fundamentação das diferentes funções de classe no interior da fábrica. Antes, todos os "integrantes" da empresa encarregavam-se da "gestão". Agora, "se eles",

transformam em técnicas, desde o momento em que se revestem de isenção. E todo esse processo reveste-se no saber pretensamente neutro, tecnologizado, da tecnocracia, seja pública ou privada, que, em nome da eficácia, autoriza-lhe posições de comando na empresa e no Estado." COVRE, Maria de Lourdes M. A função da técnica. In: BRUNO, L. & SACCARDO, C. **Organização, trabalho...** Op., cit., pp.147-8.

repito, "se eles" não têm "condições", ou "acham" que não as possuem, "delegam isso [a gestão] para alguém" que possui essas "condições".

Note-se que aqui o diretor vai direto ao ponto. Quem são "eles" que não têm "condições" de exercerem a gestão da empresa e quem são os que possuem as "condições"? Ora, sendo as classes sociais definidas pelas funções desempenhadas no processo de produção, pelo lugar ocupado na divisão social do trabalho, e sendo a exploração da mais-valia também uma privação de conhecimento, são capitalistas aqueles que, precisamente por exercerem o comando e a organização do processo de produção, apresentam as condições ou os conhecimentos necessários à gestão desse processo e, ao fazê-lo, reproduzem essas condições e mantêm a classe dos trabalhadores privada desses conhecimentos.⁽⁵⁷⁾

Da forma como definida pelo diretor, podemos ver que o conteúdo da "autogestão" para os gestores circunscreve-se no horizonte co-gestionário. As funções exercidas pelos gestores, a organização e o controle do processo de trabalho, e a consequente apropriação e destinação dos produtos, aparecem nas falas do diretor e do sindicalista como o resultado da incapacidade dos trabalhadores de assumirem essas funções, no que delas se desincumbem "delegando-as" aos gestores.

No entanto, pensamos que o monopólio da diretoria na gestão da fábrica não deve ser entendido como resultado de uma renúncia dessas funções pelos trabalhadores. As funções de gestão não foram propriamente "delegadas" pelos trabalhadores, pois, antes de tudo, estes nunca as possuíram. Durante todo o processo inicial da experiência de co-gestão na Makerli, desde a origem da proposta até a liberação do empréstimo e o reinício das atividades, os gestores mantiveram e reafirmaram suas posições dominantes nas relações com os trabalhadores, sendo a "aclamação" de seus nomes para os cargos de direção apenas a coroação desse processo, tomando oficial aquilo que anteriormente haviam assegurado. A ausência de uma forma organizacional própria dos trabalhadores que se apresentasse como alternativa à perspectiva apontada pelos gestores e, em certos pontos, também a dos dirigentes sindicais, apenas facilitou o enquadramento da "autogestão" aos padrões organizacionais capitalistas, a sua integração "sem romantismo" aos padrões competitivos do "mercado".

Em outro momento, afirmamos que o poder apenas pode ser repartido entre aqueles que o detêm, pois ou se tem o poder ou não se o tem, de forma que fica sem sentido a idéia de delegação de poder. Assim, pensamos que não se verificou propriamente a delegação de poderes dos trabalhadores para os gestores. O projeto de

57 - "A exploração da mais-valia não é apenas uma extorção de valor, mas uma privação de conhecimento. A compreensão que os capitalistas manifestam do modo de produção decorre da sua capacidade de comandá-lo e organizá-lo centralmente." BERNARDO, J. *Economia dos...* Op., cit., p.332.

"autogestão" está conformado, desde sempre, no interior da racionalidade capitalista, onde o monopólio do poder aparece como funcional e produtivo e requer a passividade dos trabalhadores, pois "toda autonomia constitui desvio culpável e anormal".⁽⁵⁸⁾

"O poder de fato não é delegado, ele é confiscado, comprado ou transferido no curso de uma transação econômica, sexual, política e afetiva que a instância dirigente tem todo o interesse em tornar definitiva. O poder é uma droga afrodisíaca para aqueles que o exercem, e paralisante para aqueles que o sofrem."⁽⁵⁹⁾

A monopolização do poder pela diretoria já está delineada, enquanto tendência, desde o início, quando realiza-se a transferência da gestão da fábrica para um órgão separado da produção. O poder da direção na organização e controle do processo de trabalho, centralizando as decisões e informações sobre o funcionamento da fábrica, consolida a dominância desse órgão em todas as esferas da fábrica, desvelando-se no processo sua silhueta hierárquica. E isso na medida em que o exercício efetivo do poder pelos gestores é correspondido pela passividade e fragmentação dos trabalhadores no processo de trabalho.

Assim, pensamos que não ocorreu qualquer desvio de percurso, efetuado após o reinício das atividades, que gerasse uma concentração "excessiva" de poder na direção da empresa.⁽⁶⁰⁾ A transformação das relações de propriedade na Makerli aboliu da empresa a figura do patrão capitalista, mas as funções que estes exerciam não foram diluídas e assumidas pelos novos "proprietários" dos meios de produção. Se o que conferia aos antigos patrões o direito à organização e ao controle do processo de trabalho e à apropriação do produto era a posse da propriedade, os gestores da Makerli exercem as mesmas funções sem necessitarem dessa condição. Em uma palavra, enquanto os gestores ocupavam na co-gestão os lugares do capital, os trabalhadores permaneceram enquanto força de trabalho.

Para os gestores, a transformação das relações de propriedade e as práticas de participação na Makerli resultam numa "nova relação capital-trabalho", relação esta que leva o diretor a executar algumas peripécias para definí-la como "autogestionária":

⁵⁸ - TRAGTENBERG, M. **Administração, poder...** Op., cit., p.111. "O sistema capitalista se perpetua porque ele produz escravos a quem é inculcado, desde a infância, uma necessidade de segurança, que se traduz socialmente por uma fé absoluta nas instituições e na 'verdade' do poder, de uma tal religiosidade que o sacrifício de si, a ideologia da renúncia à subjetividade e seus prazeres proibidos, a adoração mística do poder e o culto do chefe terminam por eliminar toda possibilidade autônoma de pensamento ou de ação." Id., ibid., ibidem.

⁵⁹ - Id., ibid., p.111.

⁶⁰ - "A Makerli tem que ser uma empresa diferente, ela não pode ser uma empresa comum, como uma empresa patronal. Então, os trabalhadores vieram sem essa discussão, e aí surgiram vários problemas - problemas de relacionamento, problemas de... - e a hierarquia cresceu em cima dos trabalhadores com relação a isso." (Rubens, presidente do sindicato)

"... porque é uma empresa sem patrão. Porque até hoje, o que que tinha? Quem era dono do capital era uma pessoa que era dona, ou algumas pessoas eram donas do capital, certo? Contratavam trabalhadores e formavam então a relação capital-trabalho.(...) Com a autogestão, não existe mais o patrão. Então, o que que acontece: o próprio meio de produção, a própria geração de recursos produtivos, tem que gerar o capital necessário para se autogerir. Por isso que se chama autogestão. Autogestão; empresas que se autogerem; não tem um dono; não tem o patrão. Então, é uma outra forma de... Não existe mais aquela relação antiga capital-trabalho. (...) Mas o capital o que que é? O capital não é somente o dinheiro que vem pra você iniciar uma empresa. Capital é todo o volume de recursos gerado pela própria empresa. Todo o recurso, lucro, que a empresa gera, é capital, certo? Então, existe uma relação capital trabalho, ou seja, uma relação lucro-trabalho. Lucro é capital, certo? Uma relação técnica, uma denominação técnica de capital. Capital é todo o recurso, lucro, que uma empresa gera. Então, todo mês, uma empresa gera lucro, gera capital, certo? Então como é que é a relação desse capital, em relação ao trabalho? Já é uma nova relação capital trabalho.(...) Toda a empresa que gerar lucro, o mínimo que seja, vai existir uma relação capital-trabalho, tá? Só que quem administra o capital? Os próprios trabalhadores. Então, é essa a mudança de relação capital-trabalho que eu falo. Então, existe um capital a ser dimensionado, a ser trabalhado. E tem que ser trabalhado pelos trabalhadores. Tem que ser administrado pelos trabalhadores autogeridos. Então, é uma nova relação de capital-trabalho." (Cezar, diretor financeiro)

Como se vê, a "autogestão" é identificada primeiramente com a transformação das relações de propriedade. O afastamento da figura do patrão, por si só, implica no desaparecimento da "antiga" relação capital-trabalho. Nesta relação antiga, o capital é definido como a posse dos meios de produção pelos patrões, que, ao assalariarem os trabalhadores, constituem uma relação capital-trabalho específica. Portanto, a relação dos trabalhadores com os meios de produção é gerida pelos patrões, por serem estes os donos do capital, isto é, dos meios de produção.

Na sequência do discurso do diretor, temos a "autogestão" como portadora de uma nova relação capital-trabalho. Porém, como não existe mais patrão, o capital já não é mais definido pela posse dos meios de produção, pois, agora, "todo recurso, todo lucro que a empresa gera é capital". Nessa nova relação capital-trabalho, a "autogestão" pode ser definida tautologicamente como uma "empresa que se autogere". Isto é: sempre que a empresa "gerar lucro", "existirá uma relação capital-trabalho". Mas, na "autogestão", essa relação sofre uma mudança, na medida em que o capital, o lucro, é "trabalhado pelos trabalhadores", é "administrados pelos trabalhadores autogeridos". Em suma, na "autogestão", por ser uma empresa sem patrão, "os trabalhadores administram o capital".

Pensamos que, no depoimento do diretor, o ponto central é o estabelecimento da "autogestão" como uma nova relação capital-trabalho. Na nova relação capital-trabalho, a mudança fundamental proporcionada pela "autogestão" encontra-se no pólo capital, ou seja, é a definição de capital que é modificada para ajustar-se à "autogestão". No primeiro momento, o capital vincula-se às relações de propriedade, sendo definido como a posse dos meios de produção pelos patrões; no segundo momento, o capital é despersonalizado em decorrência da mudança nas relações de propriedade, passando a ser definido como os "recursos/lucros" gerados pela empresa.

A despersonalização do capital significa aqui apenas que essa relação capital-trabalho decorre num campo onde aparentemente inexistem capitalistas. Isto é, a ficção jurídica proporcionada pela propriedade coletiva dos meios de produção, ao transformar todos em donos da empresa, permite aos gestores apresentarem-se como trabalhadores, o que representa, como já o mencionamos, uma ambigüidade, pois as classes sociais não se definem pelos títulos de propriedade, mas pelas funções desempenhadas no processo de produção.

Porém, as duas definições de capital apresentadas pelo diretor contêm um mesmo núcleo central, qual seja o entendimento do capital como uma "coisa", como um "bem paupável", pertencentes ao "mundo das mercadorias", sendo portanto expressões do horizonte ideológico da prática dos gestores.

Por certo que, no processo da autogestão na Makerli, a relação capital-trabalho está presente. Mas não se trata de uma nova relação. A única novidade, esta sim decorrente da transformação das relações de propriedade, é a substituição de um grupo capitalista por outro no controle dos processos econômicos. A relação capital-trabalho é una e definida pela separação entre dirigentes e dirigidos, entre os trabalhos de concepção e execução, exercendo um grupo específico funções intelectuais enquanto outro executa atividades predominantemente manuais, sujeitos estes a um ritmo e uma disciplina determinada, ocorrendo nesse processo a cisão entre a força de trabalho e a organização desse processo e o produto. Essa relação, enquanto cisão, fundamenta a exploração como processo, como apropriação alheia do cindido, sendo a reprodução dessa relação a reprodução da desigualdade econômica, social e política entre as classes sociais. Então, o capital deixa de ser pensado como atributo das coisas produzidas para encontrar seu fundamento nas relações sociais de produção. O capital é o "ato de governar" o processo de produção material, de organizar as forças produtivas consoante determinadas relações sociais. A seguinte formulação de João Bernardo, além de concluir esse ponto, prepara o terreno para o tema que abordaremos em seguida.

"O capital não é dinheiro, nem ações, nem quaisquer outros títulos de propriedade, nem instalações ou máquinas. Nada disso é capital; quando muito, são símbolos ou expressões do capital. (...) o capital não

é bem material, nem símbolo monetário mas, fundamentalmente, uma relação social. Conseguir enquadrar a força de trabalho num sistema em que se lhe extorque mais-valia, conseguir controlá-la durante esse processo de produção - é isto o capital."⁽⁶¹⁾

Entendemos assim que não é suficiente a transformação nas relações de propriedade e a existência de mecanismos institucionalizados de representação dos trabalhadores para conferirmos um novo caráter à relação capital-trabalho na Makerli. Diga-se de passagem, é o conteúdo co-gestionário da experiência que está sendo afirmado pelo diretor quando apresenta como elemento novo da relação um capital despersonalizado, ao retirar das funções de gestão que exerce a determinação de classe, pretendendo com isto uma homogeneização dos grupos sociais no interior da empresa. Mas não nos estenderemos nesse ponto. Lembramos apenas que não possui qualquer fundamento prático a afirmação de que, na "autogestão" da Makerli, os "trabalhadores gerem o capital". Seja qual for a definição que os gestores atribuem ao capital, os trabalhadores da Makerli nada gerem. E isso inclusive pela incapacidade de se apoderarem das funções de gestão, pois existem aqueles que, por exercerem essas funções, detêm conhecimentos requeridos e monopolizam a gestão.

Até aqui, baseamos nossa apresentação na expressão ideológica da prática dos gestores nos depoimentos dos diretores da empresa. No entanto, um documento assinado pela diretoria da empresa nos revela outros elementos do discurso dos gestores sobre a "autogestão".⁽⁶²⁾ Na introdução do documento afirma-se, por exemplo, que as fábricas em "autogestão" podem ser consideradas "como formas de

⁶¹ - BERNARDO, J. **Capital, sindicatos...** Op., cit., pp.52-53. Nestas páginas, João Bernardo reproduz uma história registrada por Marx que elucida essa questão. Trata a história de um capitalista britânico que resolveu produzir tecidos na Austrália, já que a exportação do produto para tal país já era um negócio lucrativo. Com essa intenção, adquiriu maquinaria e matéria-prima, recrutou trabalhadores e para lá embarcou tudo, homens e coisas. Ao chegarem nesta ilha então pouco povoada, os trabalhadores renunciaram à condição de assalariados do capitalista, apoderando-se cada um de um pedaço da terra que era farta, e transformaram-se em pequenos camponeses. As máquinas e matérias-primas enferrujaram ou apodreceram com a inatividade. Disto, João Bernardo extrai a seguinte conclusão: "Esse algodão ou essa lã, essa maquinaria eram capital? O seu proprietário era capitalista? Tinham deixado de sê-lo - é isso que nos mostra esta fábula verídica - a partir do momento em que os trabalhadores deixaram de ser operários assalariados e se estabeleceram como camponeses por conta própria. A história não diz se esse logrado patrão o compreendeu, mas tanto o autor que a narrou, como Marx que a reproduziu, como nós hoje - todos podemos entender que o dinheiro, as ações, as máquinas, a matéria-prima só funcionam como capital enquanto os trabalhadores se comportarem como proletários." Id., ibid., ibidem.

⁶² - Documento: Auto-gestão - A Realização de um Sonho. Elaborado pela diretoria da Makerli Calçados em dezembro de 1994. O documento foi enviado ao governador Fleury e ao presidente do Banespa, tendo como finalidade pleitear o repasse do saldo dos recursos que deveriam ser injetados na empresa pelo FUNAC. No documento, a diretoria apresenta uma parte introdutória denominada "Nosso modelo de auto-gestão"; em seguida, encontra-se a parte destinada à exposição da situação econômico-financeira da empresa, dividida em cinco sub-ítems: 1- Consituição e desenvolvimento da empresa; 2 - Aspectos organizacionais; 3 - Aspectos técnicos; 4 - Aspectos econômicos e financeiros e; V - Relatório detalhado da situação de capital de giro. É a parte introdutória que nos interessa neste momento.

transição do modo de produção capitalista para o modo de produção de produtores associados, coletivos". Assim, à primeira vista, uma abordagem do conteúdo desse documento pode parecer indispensável, pois ele indica a existência de um campo ainda não explorado da ideologia dos gestores da Makerli. Porém, pensamos que esse procedimento não é necessário, e isso por um único motivo: o conteúdo do documento, na parte que nos interessa, é uma cópia praticamente literal de um texto publicado pela Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas Autogeridas - ANTEAG.⁽⁶³⁾

O fato de os gestores terem utilizado elementos ideológicos do discurso da ANTEAG para expressarem as práticas desenvolvidas na "autogestão" nos leva a inferir que há uma correspondência entre a prática perseguida pelo grupo que formulou tal ideologia e a prática do grupo que dessa ideologia fez uso, ou que essas instituições encontram-se de tal forma relacionadas que a expressão de uma imbricava-se na expressão da outra. Isto é: o relacionamento entre a Makerli e a ANTEAG permitia aos gestores da empresa subsidiarem seu discurso sobre a "autogestão" com elementos ideológicos formulados pela ANTEAG. Isto é possível porque

"Uma dada forma ideológica é sempre expressão de uma dada forma de prática, mas uma forma de prática pode complementar a sua expressão na expressão publicamente oferecida por outra forma de prática - o que depende fundamentalmente da relação dessas práticas entre si. Trata-se, afinal, de utilizar as expressões de outras práticas particulares como matéria-prima para a elaboração da sua própria expressão." ⁽⁶⁴⁾

Assim, antes de passarmos para a próxima seção, pensamos que algo ainda precisa ser dito sobre o relacionamento estabelecido entre os diretores da Makerli e o "grupo técnico" da ANTEAG que permitia aos primeiros incorporarem em seus discursos os elementos ideológicos elaborados pelos segundos. Isto é, verificaremos qual integração prática justificava esta correspondência ideológica.

Havíamos dito que o núcleo central da direção da ANTEAG foi forjado no processo que deu origem à experiência da Makerli, precisamente quando um técnico do DIEESE, ao participar das negociações para a transferência da propriedade da fábrica para os trabalhadores, sustentou a viabilidade do projeto com base no exemplo norte-americano do ESOP. Naquele momento, a atuação dos dirigentes sindicais para impedir o fechamento da fábrica, conferindo inclusive o termo "autogestão" ao projeto, indicou a possibilidade da solução encontrada na Makerli ser adotada pelo movimento sindical como resposta à "crise" do sistema, no sentido de minimizar os efeitos do processo de reestruturação produtiva capitalista. A aplicação do "modelo de

⁶³ - A ANTEAG foi fundada em fevereiro de 1994, quando realizou-se o Iº Encontro Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão.

⁶⁴ - BERNARDO, J. **Marx crítico...** Op., cit., p.139.

autogestão" da Makerli para outras fábricas em processo falimentar em outras regiões do país apresentava-se como uma estratégia possível para "gerar emprego e renda".⁽⁶⁵⁾

Ao servir de inspiração para a transferência do controle acionário de outras fábricas para os trabalhadores, a Makerli assume uma importância especial para aqueles que se propunham a "adaptar" o ESOP à realidade nacional. Porém, no período que antecedeu à fundação da ANTEAG, a participação do "grupo técnico" que lhe deu origem participou apenas circunstancialmente no desenvolvimento da experiência da Makerli.

Pensamos que isto se deve principalmente a dois fatores: em primeiro lugar, pelos resultados econômicos obtidos pela Makerli em seu primeiro ano de funcionamento, que respaldavam e legitimavam as ações da diretoria e; em segundo lugar, pelo caráter monopolizado e centralizado que assumiu a gestão da fábrica, que foi, por sua vez, favorecido pela pujança econômica verificada no período.

A participação desse "grupo técnico", ou particularmente de Aparecido de Farias (então ainda técnico do DIEESE), em momentos determinados do processo da experiência da Makerli foi sempre solicitada e financiada pelo sindicato dos trabalhadores e, de modo geral, visava a resolução de um momento de "crise" na empresa ou buscava o convencimento dos trabalhadores para uma mudança de rumo na gestão da fábrica.⁽⁶⁶⁾ Para Aparecido de Farias, sua atuação na Makerli caracterizava-se como sendo

"(...) sempre uma perfumaria. O sindicato chamava para nós irmos lá, a gente ia fazer uma reunião com os trabalhadores, uma assembléia e tal. A gente sempre ia na época de crise lá, mas nunca foi uma participação efetiva. A gente ofereceu várias vezes para fazer um trabalho lá, inclusive com a mão-de-obra, em termos de treinamento, mas nunca foi aceito, por que a justificativa do Marcos Anareli e dos outros era que não havia dinheiro."⁽⁶⁷⁾

Ainda que a relação não caracterize uma "participação efetiva", pensamos que algumas medidas político-administrativas tomadas pela diretoria da Makerli podem ser creditadas ao "grupo técnico" que viria a fundar a ANTEAG, como, por exemplo, a tentativa de criação de "comissões de fábrica" e a transformação das horas-extras em horas-crédito, medidas estas que integram o modelo da ANTEAG para as empresas "autogeridas". Queremos dizer que, neste período pré-constituição da ANTEAG, o relacionamento estabelecido entre o "grupo técnico" e a direção da Makerli, com

⁶⁵ - De fato, após o início da experiência da Makerli, várias empresas em situação falimentar transferem o patrimônio para os trabalhadores, processo que na maioria dos casos contou com a assessoria da ANTEAG, como: Cerâmica Matarazzo, em São Caetano; Cobertores Parahyba, em São José dos Campos; Coopervest, em Aracaju; Brakofix, em Diadema; Hidrophoenix, em Sorocaba; Consid, em São Paulo, entre outras.

⁶⁶ - Ver capítulo III, item 3.2.

⁶⁷ - Aparecido de Farias. Entrevista concedida ao autor em 16/05/1995.

mediação do sindicato dos trabalhadores, embora fosse considerado um trabalho de "perfumaria", sugere uma espécie de compromisso para garantir o funcionamento da empresa⁽⁶⁸⁾.

Estando correta nossa leitura, podemos dizer que a direção da empresa encontrava nessa relação uma situação de certa forma confortável, na medida em que mantinha o sindicato e a assessoria de Aparecido de Farias próximos o suficiente para atuarem como parceiros na resolução das questões que exigiam, senão a aprovação dos trabalhadores, pelo menos a legitimação de decisões tomadas pela direção, que de outra maneira poderiam encontrar resistências. E, e ao mesmo tempo, mantinha-os distantes o suficiente para evitar qualquer interferência ou controle nas funções de gestão da fábrica.

No entanto, o desempenho econômico da Makerli em seu primeiro ano de funcionamento correspondia aos interesses dos três grupos. Aos próprios gestores da empresa porque assim legitimavam a forma monopolizada como exerciam o controle e na organização do processo de trabalho. Também aos dirigentes sindicais, na medida em que apresentava uma resposta ao aumento do desemprego na sua base de atuação. E ao "grupo técnico" que propagandeou o modelo em outras fábricas, criando com isso as condições para o surgimento da ANTEAG.

Assim, pouco antes de completar a Makerli um ano de atividade, é fundada em São Paulo a ANTEAG, ocupando o diretor-presidente da Makerli, Marcos Anarelli, o cargo de tesoureiro. Pensamos que a participação do gestor da Makerli na direção da ANTEAG não resultou da participação do "grupo técnico" no processo da experiência da Makerli, ocorrendo precisamente o contrário. Foi o importante papel desempenhado pela Makerli na divulgação da viabilidade desse "modelo de autogestão" que levou o gestor da empresa a ocupar tal cargo na ANTEAG. "Casamento de conveniência"? Talvez. O fato é que a aparente convergência de práticas que desembocou na criação da ANTEAG não encontrava correspondência no processo de desenvolvimento da Makerli.

A criação da ANTEAG⁽⁶⁹⁾ como "consultoria" especializada em empresas "autogeridas" e a presença em seu quadro de um diretor da Makerli não foram suficientes para que esse "grupo técnico" ampliasse a sua atuação na empresa e passasse a ter uma "participação efetiva" no seu desenvolvimento. De acordo com

⁶⁸ - De acordo com uma das lideranças dos trabalhadores, nas reuniões com o sindicato e com Aparecido de Farias, estes argumentavam que: *"aqui no Brasil nunca teve uma 'autogestão' como na Makerli. Porque depois da Makerli é que surgiram outras 'autogestão', essas coisas. Então, eles queriam fazer assim: a Makerli é um desafio, nós temos que se empenhar pra ser um exemplo futuramente, pra eles pegarem a Makerli como exemplo."* (Buiú, cortador)

⁶⁹ - Não entraremos aqui em detalhes na ideologia da ANTEAG, no seu "modelo de autogestão". Os parâmetros desse modelo, no entanto, são os mesmo que apresentamos no Capítulo I quando tratamos do ESOP.

Aparecido de Farias, a proposta apresentada pela ANTEAG aos diretores da Makerli era

"(...) revolucionar a fábrica. Nós falamos: 'você administram e nós administramos a mão-de-obra e revolucionamos a mão-de-obra'. Iriamos levar consultores e tentar fazer uma reengenharia do ponto de vista nosso, de 'autogestão', de mudança da fábrica e tal. Mas isso não deixaram. Eles não queriam."⁽⁷⁰⁾

Como podemos ver, mesmo ocupando um cargo de direção na ANTEAG, os gestores da Makerli mantinham-se relutantes à participação efetiva de consultores na administração da fábrica. Dentre as indagações que daí poderíamos extrair, pensamos que a fundamental é a seguinte: a quem interessaria dividir as funções de gestão que encontram-se monopolizadas por um grupo específico da fábrica? Por certo que não a este grupo.

Ainda que a proposta da ANTEAG de assumir a "administração da mão-de-obra" pudesse resultar no aumento da coesão interna e do comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos da empresa, isso requereria por parte dos diretores da Makerli tanto a abdicação de parte do poder que detinham como também uma predisposição para conviverem com uma dualidade de poderes na empresa, atitudes estas que, dadas as práticas monopolizadoras da diretoria, não poderiam surgir voluntariamente.

Enquanto os gestores da Makerli encontraram as condições que lhes permitiam exercer o controle e a organização do processo de trabalho, buscaram reproduzir essas condições assegurando a monopolização das informações e a centralização da tomada de decisões. Assim, uma "brecha" na estrutura monolítica do poder apenas poderia resultar de uma reação dos trabalhadores que questionasse centralmente a base da autoridade da direção e inviabilizasse a utilização das formas então existentes para o controle dos conflitos, como quando verificou-se na empresa a "crise do conselho fiscal".

Nesse caso, como vimos anteriormente⁽⁷¹⁾, a tentativa dos trabalhadores que compunham o conselho fiscal de contratar um "assessor" para auxiliá-los na leitura dos balanços contábeis da empresa, buscando com isso a realização de algum controle sobre a administração da fábrica, gerou um momento de instabilidade na empresa e um desconforto para os diretores que, após reagirem repressivamente à proposta dos trabalhadores, encontraram como forma de solucionar o impasse a contratação da ANTEAG para auxiliar os membros do conselho fiscal na análise dos balanços da empresa.

⁷⁰ - Aparecido de Farias. Entrevista concedida ao autor em 16/05/1995.

⁷¹ - Ver capítulo III, seção 3.3.

Abrimos aqui um parêntese para lembrar que, na ocasião, os diretores da empresa afirmavam que a indicação da ANTEAG devia ser aceita pelos trabalhadores na medida em que se tratava de "um órgão que não precisa maior credibilidade, porque é dos próprios trabalhadores". Veremos posteriormente como os diretores da Makerli inverteram o adjetivo dedicado à ANTEAG nos momentos finais da experiência.

Neste momento, estamos procurando mostrar que a ANTEAG pôde visualizar a possibilidade de ampliação de sua atuação no processo de desenvolvimento da Makerli apenas quando os representantes dos trabalhadores apresentaram uma reação ao monopólio das informações da empresa pelos gestores. Essa reação, ainda que deflagrada individualmente pelos membros do conselho fiscal, foi o que originou na direção da empresa a necessidade de estreitar o relacionamento com a ANTEAG, modificando com isso o caráter circunstancial da atuação dos "consultores". Segundo Aparecido de Farias, essa perspectiva de atuação na Makerli foi formalizada da seguinte maneira:

"Nós fizemos um seminário em dezembro lá em Porto Alegre e eu montei um contrato para a Makerli assinar que a gente assumia o controle da mão-de-obra. O Cezar [diretor financeiro da Makerli] inclusive colocou nesse seminário, e foi gravado, que a partir de janeiro o Cido Farias vai trabalhar na Makerli pra fazer um trabalho com a mão-de-obra e tal."⁽⁷²⁾

Como se vê, os técnicos da ANTEAG não pretendiam apenas auxiliar os membros do conselho fiscal na análise dos balanços da Makerli, mas assumir determinadas funções de gestão da empresa, ou, em suas palavras, pretendiam "controlar a mão-de-obra". A forma como a ANTEAG realizaria o "controle", no entanto, não pôde ser verificada, pois a fábrica encerrou as atividades logo em seguida.

Assim, o fato de os gestores da Makerli apresentarem como seus os elementos do discurso elaborado pelos "técnicos" da ANTEAG significa que as práticas desses grupos convergiam, se assemelhavam, mas no entanto não podiam ser compartilhadas no mesmo espaço. A correspondência ideológica entre eles é a expressão das práticas realizadas apenas paralelamente à experiência da Makerli, precisamente no processo de criação e consolidação da ANTEAG como "consultoria" para empresas "autogeridas".

Essa correspondência ideológica que permite a utilização por uns da expressão ideológica dos outros encontra seu ponto de intersecção precisamente no conteúdo atribuído por esses grupos ao termo "autogestão", isto é, no fato de que ambos os grupos denominam de "autogestão", fundamentalmente, a transferência de toda ou

⁷² - Aparecido de Farias. Entrevista concedida ao autor em 16/05/1995.

parte da propriedade da empresa para os trabalhadores. Dessa maneira, enquanto as práticas e relações desenvolvidas na Makerli são incorporadas e apresentadas pela ANTEAG como forma concreta de "autogestão", o "modelo de autogestão" desenvolvido pela ANTEAG é utilizado pelos gestores da Makerli como subsídio para formularem a expressão de suas práticas na empresa.

Na próxima seção, veremos que, em contraposição a esses dois grupos de gestores que conferem à Makerli o caráter "autogestionário", os trabalhadores irão contestar a utilização do termo à experiência que vivenciavam, fornecendo-nos os elementos para uma reflexão sobre a autogestão do ponto de vista dos trabalhadores.

IV.3 Falam os Trabalhadores: não é autogestão!

Nesta seção, veremos como a concretude das práticas de classe manifesta-se nas representações que os trabalhadores realizam da experiência da Makerli. Enquanto os gestores encontram o conteúdo da "autogestão" nas novas relações de propriedade e nos mecanismos de participação existentes, os trabalhadores confrontam estes aspectos formais com a persistência das relações sociais de exploração e a cisão que caracteriza suas práticas no processo de trabalho. Assim, se o discurso dos gestores sobre a "autogestão" desenvolve-se a partir de sua prática fundamental na esfera da realização da mais-valia, os trabalhadores formulam suas representações sobre a "autogestão" a partir de sua prática na produção dessa mais-valia. Veremos então como os trabalhadores, ao focalizarem as práticas desenvolvidas no campo da produção, impugnam a denominação de autogestão à experiência que vivenciavam e, ao fazê-lo, apontam os elementos constitutivos de uma prática autogestionária imaginada sob um ponto de vista de classe, sob a ótica da classe dos trabalhadores.

No primeiro capítulo, vimos que a transformação das relações de propriedade e o afastamento dos antigos proprietários produziu no imaginário dos trabalhadores determinadas expectativas sobre o funcionamento da empresa. Naquele momento, a perspectiva de transformarem-se todos em "donos" da empresa ofuscou as determinações estruturais de classe e permitiu uma aproximação ambígua entre trabalhadores e gestores. Essa integração entre os grupos sociais encontrou sua síntese na definição de "autogestão" como uma "fábrica sem patrão" ou "gerida pelos trabalhadores", formulações imprecisas o suficiente para escamotear a continuidade das práticas de classe no seu interior.

Enquanto expressão ideológica dominante na experiência da Makerli, essa definição de "autogestão" subentende a coesão social na empresa, de forma que integra-se ambigüamente ao conjunto de representações construídas pelos

trabalhadores sobre a experiência de "autogestão". Nesse caso, porém, a prática autogestionária imaginada pelos trabalhadores expressa-se como uma prática "suspensa", "frustrada"⁷³), manifestando as expectativas criadas em torno da transformação das relações de propriedade e do afastamento do "patrão".

"O que significa autogestão pra mim, na minha opinião, pelo que eu já vivi lá, é uma coisa nova, uma coisa que futuramente pode ser nossa aquilo lá, a Makerli, como ser dono daquilo, como dono mesmo, de participação no lucro, participação em tudo das coisas da empresa."
(Buiu, cortador)

"A Makerli é autogestão, mas vai aperfeiçoando, né. Mas tem aquele ponto final que ainda falta alguma coisa ainda. O que falta? Bom, eu tava comentando né, falta participação de baixo pra cima, de cima pra baixo e a união de todo mundo, mais união." (Cláudio, modelista)

A forma como os trabalhadores concebem esta prática frustrada, como imaginam uma experiência de autogestão, será abordada mais adiante. Neste momento, queremos assinalar que, durante o desenvolvimento dessa experiência, as expectativas criadas pelos trabalhadores em torno do "projeto de autogestão", dentre as quais encontrava-se a perspectiva de "participação nas coisas da empresa" e de "união de todo mundo", confrontaram-se contraditoriamente com as relações sociais que reproduziam o despojamento dos trabalhadores da organização e controle do processo de trabalho, com a separação entre as esferas de concepção e execução, com a fragmentação dos trabalhadores, em suma, com a continuidade da "antiga" relação capital-trabalho apesar das novas relações de propriedade da empresa.

No decorrer do processo, o confronto entre as expectativas construídas pelos trabalhadores e a continuidade das práticas de classe no processo de trabalho, resultou na frustração dessas expectativas, na repressão dos desejos e na percepção, pelos trabalhadores, das relações ambíguas que atravessavam esta experiência.

"A gente tinha uma outra visão do que era uma [fábrica] autogerida. Porque a gente foi... passou pela nossa cabeça que nós vínhamos trabalhar para nós mesmos. Só que poucas pessoas que trabalham

⁷³ - "O campo institucional das práticas humanas é o resultado complexo da articulação de práticas que se prosseguem diretamente, com a imaginação de práticas que são prosseguidas diretamente por outros indivíduos. Não se trata, porém, e este ponto é de maior importância, de mera substituição da prática direta pela prática imaginada. A prática imaginada nem é idêntica à prática diretamente prosseguida por outros indivíduos, nem é idêntica à prática direta que poderia eventualmente ser prosseguida pelos indivíduos imaginantes. A prática imaginada é uma prática específica a que chamarei, tendo em conta os efeitos psicológicos peculiares, *prática frustrada*. Não se trata da participação numa prática puramente imaginada - admitindo que isso fosse possível - nem sequer numa prática real mas decorrente de uma passado histórico. É uma participação numa prática contemporânea, próxima, quase que poderia dizer paralela. E é precisamente desse paralelismo que resulta a especificidade da prática imaginada, frustrada, na ambição constante de passá-la da imaginação ao real, pois tem alí mesmo, perante si, a prova patente de que o real é possível, já que outros o praticam. Determinações institucionais básicas impedem a prática frustrada de se converter numa prática direta, e o infinito em que estas duas práticas paralelas se encontram é o da imaginação." Id., *ibid.*, p.85.

hoje lá na Makerli acreditam no projeto. Eu acho que muita gente ali tá é segurando o seu salário." (Buiu, cortador)

"Isso aí foi uma idéia até boa, porque no começo a gente acreditou que realmente ia acontecer, né. Mas agora, se você for analisar, não tá acontecendo, porque ali tá como se tivesse patrão. (...) As relações de trabalho continuam do mesmo jeito, porque prá mim não mudou nada. Porque é autogestão mas de autogestão não está aparecendo nada, porque existe aquele clima de patrão." (Márcia, pespontadora)

"É tudo uma coisa falsa né, uma... eles pregam uma coisa falsa e não é nada disso, a realidade aqui é outra né, é cada um no seu lugar, entendeu, é como se tivesse um patrão." (Carlos, pespontador)

Como se vê, nos momentos que antecederam a reabertura da empresa, o "projeto de autogestão" apresentou-se ou foi apresentado de tal forma aos trabalhadores que lhes permitiu a formulação de expectativas que ultrapassavam a compra da empresa e o afastamento dos antigos proprietários. Esta "outra visão" dos trabalhadores, este outro conteúdo que imaginaram para o "projeto de autogestão", conforme nos indicam os depoimentos, pressupunha uma transformação nas "relações de trabalho" da fábrica, uma vez que passariam a trabalhar "para si próprios". Porém, os trabalhadores logo se defrontam com a manutenção do processo de trabalho herdado dos patrões e das relações de trabalho que, mediatizadas pelo assalariamento, mantêm "cada um no seu lugar" e provocam o reaparecimento do "clima de patrão" no chão-da-fábrica.

Ora, o que significa precisamente esse "clima de patrão"? O que os trabalhadores nos informam quanto apontam a existência desse "clima de patrão" quando todos sabem que a fábrica já não conta com a presença de tal sujeito? Antes de tudo, pensamos que essa expressão sintética demonstra que, para os trabalhadores, a transformação nas relações de propriedade da fábrica foi superficial e insuficiente, diante da manutenção das relações sociais de produção capitalistas.

Ao ressuscitarem a figura do "patrão" para exprimirem a conformação dos processos internos da fábrica aos parâmetros capitalistas de produção de mercadorias, os trabalhadores sugerem uma identificação entre os gestores da empresa e os antigos proprietários, identidade esta localizada nas funções desempenhadas no processo produtivo, isto é, nas funções de capital, a organização e controle do processo de trabalho e apropriação dos produtos.

Como já assinalamos anteriormente, as classes sociais definem-se pelas funções desempenhadas no processo de produção, e não pela posse ou não de títulos de propriedade. Nesse sentido, a referência ao "clima de patrão" sugere também que durante o desenvolvimento dessa experiência as práticas dos trabalhadores no processo de trabalho permitiu-lhes apreender, enquanto consciência dessa prática, as relações ambíguas de classes que atravessava o "modelo de autogestão".

Ainda que a transformação das relações de propriedade tenha produzido uma ficção jurídica na qual "todos são donos da fábrica" e que os mecanismos de participação criados subentendem uma "parceria" entre os grupos sociais no seu interior, este conteúdo formal da "autogestão" na Makerli irá representar para os trabalhadores "uma coisa que não acontece", "uma coisa falsa", no que passam esses a relacionarem-se com a empresa apenas para "segurar o salário", pois permanece "cada um no seu lugar", "como se tivesse um patrão".

Assim, ao traduzirem a continuidade das práticas de classe no interior da "autogestão" através da expressão "clima de patrão", os trabalhadores indicam que, do seu ponto de vista, os gestores da empresa igualam-se aos antigos proprietários, ocupando as funções que lhes correspondiam no processo de trabalho. E isto poderia significar o reconhecimento de que as classes capitalistas não constituem uma unidade de particularidades, pois formam uma unidade genérica, um bloco homogêneo não particularizável.⁽⁷⁴⁾ Dessa forma, pensamos que os trabalhadores recuperam a figura do "patrão" para expressar sinteticamente as condições nas quais realizavam-se as atividades produtivas, ou seja, as relações sociais de exploração que subsistiam no interior da fábrica.

Os trabalhadores permanecem vinculados à empresa em troca de um salário, pelo qual concedem aos gestores a utilização de sua força de trabalho durante um determinado período. Ocupam os lugares determinados pela divisão capitalista do trabalho, portanto fragmentados e isolados reciprocamente no processo de trabalho, o que permite aos gestores a organização e o controle desse processo. Mantêm suas atividades circunscritas à máquina, "esse ser metálico e estúpido que lhe rouba a inteligência e as forças", o que possibilita aos gestores a apropriação e a destinação dos produtos. Os trabalhadores não se viram livres do espectro do patrão após a transformação das relações de propriedade na Makerli.

Esta "subordinação real" dos trabalhadores no processo de produção, a persistência do "clima de patrão", nos demonstra, mais uma vez, que o capital não é um bem material, instalações, máquinas, ações ou dinheiro, pois constitui-se, fundamentalmente, numa relação social. É essa relação social que, ao reproduzir ininterruptamente a cisão dos trabalhadores relativamente ao produto e a organização e controle do processo de trabalho, fundamenta o capital como o "ato de governar"

⁷⁴ - "Para os proletários, os capitalistas surgem como uma classe não particularizável, como um bloco homogêneo em que qualquer dos elementos pode ser indiferentemente substituído por outro. E não lamentam os capitalistas essa 'injustiça' do movimento operário que confunde os 'bons' e 'maus' patrões?" Enquanto que, para os capitalistas, "O fato de essa prática [dos capitalistas] ser representada como uma prática pela realização da mais-valia, isto é, uma prática concorrencial, faz com que a ideologia burguesa exprima com grande acuidade a particularização em individualidades capitalistas. Para a ideologia burguesa, a classe capitalista não é uma unidade genérica, mas uma unidade de particularidades." BERNARDO, J. *Marx crítico...* Op., cit., p.237.

esse processo, isto é, de organizar as forças produtivas tendo em vista a extração da mais-valia.

No desenvolvimento da experiência da Makerli, a continuidade das práticas de classe provoca a dissolução das expectativas construídas pelos trabalhadores, ressurgindo a apatia e a resignação em relação à transformação das relações de propriedade e ao "projeto de autogestão". Nesse processo, porém, os trabalhadores passam a questionar a aplicação do termo autogestão à experiência, ou melhor, passam a impugnar o caráter autogestionário da Makerli.

"Para mim, a autogestão aqui não funciona muito. Porque numa autogestão deveria todo mundo compartilhar junto, e aqui é uma fábrica como se tivesse patrão e funcionário. Apesar de que eu não sei o que é, nunca vi outra empresa de autogestão, eu não concordo que isso aqui é uma autogestão. Deveria ter mais... a gente devia ter mais liberdade, apesar de que eles dão liberdade. Só que, ao mesmo tempo, a gente não tem tanta liberdade de ir lá, procurar saber o que está acontecendo. Então, na verdade, eu não acho isso aqui uma autogestão. Na minha opinião, são os diretores que administram a empresa. Porque eles dão as ordens, eles decidem tudo e nunca pedem a opinião pra nós. Porque, se fosse autogestão, tudo o que eles fossem fazer - talvez nem tudo, mas pelo menos uma parte - eles deveriam pedir nossa opinião, e eles não pedem." (Vera, pespontadora)

"Apesar da Makerli ser uma empresa que prega a idéia de autogestão aí fora -que todo mundo que fala na Makerli pensa: 'oh, aquela empresa lá é dos funcionários' -, lá dentro não funciona dessa forma ainda não, certo. (...) Então, tem que haver uma consciência muito grande. Enquanto não tiver essa consciência, enquanto os diretores acharem que eles é que sabem tudo, eu acho que essa idéia de autogestão ainda tá muito pequena, ainda tá muito limitada dentro da Makerli, ainda tá muito pequena. Enquanto tiver essa... todo mundo trabalhando nesse aspecto aí, cada um por si, a administração separada da produção, separada no sentido de não ter um relacionamento mais... um relacionamento legal um com o outro, a idéia de autogestão ainda tá muito pequena." (Pim, modelista)

"Olha, isso aí, a autogestão, é pra enganar as pessoas que tão fora da fábrica, mas quem tá ali não se sente numa autogestão não, porque a autogestão, uma autogestão não é feita daquele jeito que a gente tá ali não. Ali, as pessoas se sentem muito reprimidas ali, ninguém tem coragem de agir, ninguém tem coragem de tomar uma posição, sabe, de tomar uma posição de dono mesmo. (...) Porque a gente não tem palavra, entendeu. Ali, a palavra deles é a que vale. E uma autogestão não manda funcionário embora, e ali manda as pessoas embora a qualquer hora. Então, pra mim isso não é autogestão, isso aí ficou como era na época dos Brigagão. Ainda não conscientizaram que ali não pode ter patrão." (Márcia, pespontadora)

"Eu acho que tem muita falha. Tem muitas, muitas mesmo. Porque o funcionário nem sempre está a par do que está acontecendo, justamente por isso, porque... existe a comissão, mas são pessoas da produção, que estão ali todo dia trabalhando, e eles não têm condições pra entender o que se passa lá em cima... Até tem, mas... É justamente o problema da diretoria né. Aqui, tá faltando abrir a cabeça desse povo, porque eles administram isso aqui como se fosse, como se tivesse um dono só, entendeu. Então, eu acho que deveria mudar a cabeça dos diretores, porque pra mim isso aqui não é autogestão coisíssima nenhuma." (Ivanil, controle de qualidade)

Percebe-se nesses depoimentos, em primeiro lugar, que os trabalhadores contestam o discurso "oficial" e rejeitam a atribuição do termo autogestão à empresa; em segundo lugar, vemos que a expressão dessa impugnação é formulada tendo como referência uma crítica à concretude das práticas de classe que prevalecem no interior da fábrica; e por último, encontramos elementos explícitos e implícitos de uma prática autogestionária imaginada pelos trabalhadores.

Quanto ao primeiro ponto, o fato de a Makerli ser apresentada como uma experiência de autogestão representa para os trabalhadores uma demagogia, um discurso "para enganar as pessoas que estão fora da fábrica". O termo "autogestão" contém um significado ilusório para os trabalhadores porque insinua um cenário que não corresponde as suas práticas no processo de trabalho (porque "lá dentro não funciona dessa forma ainda não").⁽⁷⁵⁾

A negação do discurso que confere à Makerli o caráter autogestionário, ou melhor, a explicitação da impossibilidade de ser este discurso apreendido como expressão de suas práticas, é formulada pelos trabalhadores tendo como referência as condições de produção imediatamente anteriores a "autogestão", fundamentado-se esta crítica naquilo que a experiência contém de perpetuação da "época do patrão": a fragmentação e subordinação dos trabalhadores no processo de trabalho.

Em relação ao segundo ponto, podemos verificar que além de enfatizarem a sobrevivência do "clima de patrão" na fábrica ("aqui é como se tivesse patrão e funcionário"; "ficou como na época dos Brigagão"), os trabalhadores apresentam elementos que especificam o conteúdo desse "clima". Assim, os gestores são percebidos pelos trabalhadores como a encarnação dos antigos proprietários porque, no exercício das funções de capital, a *"administração continua separada da produção,*

⁷⁵ - A desconfiança em relação ao caráter "autogestionário" da experiência da Makerli, presente em praticamente todos os depoimentos por nós obtidos, parece ser também um sentimento generalizado no chão-da-fábrica. Nesse sentido, e como pudemos observar no Capítulo II, nem mesmo a propriedade da empresa era então suficiente para provocar uma identificação dos trabalhadores com o "projeto de autogestão". De acordo com uma liderança dos trabalhadores e referência no interior da fábrica, "se você fala pra uma pessoa 'você é dono', eles falam: 'dono de que? Dono de que?' Às vezes são até agressivo com você: 'onde já se viu? Eles enganam só você mesmo'. Se você falar isso, eles vão falar que você tá do lado da diretoria, é isso que você escuta." (Márcia, pespontadora)

sem ter um relacionamento legal um com o outro"; porque os diretores "*acham que sabem tudo*" e é sempre "*a palavra deles a que vale*"; porque "*eles dão as ordens, eles decidem tudo e nunca pedem a opinião*" dos trabalhadores; porque "*eles administram como se tivesse um dono só*"; porque eles "*não concientizaram que ali não pode ter patrão*". Assim, quando identificam os gestores com os "patrões", os trabalhadores expressam uma crítica a continuidade das práticas de classe no interior da fábrica e contestam o caráter centralizado e monopolizado da gestão da empresa pelo aparelho de direção.

A separação entre a administração e a produção e a concentração dos poderes de decisão pelos gestores encontram como contrapartida a subordinação dos trabalhadores na produção, onde "*as pessoas se sentem muito reprimidas*"; "*não têm palavra*"; podem ser "*despedidos a qualquer hora*"; "*nem sempre estão a par do que está acontecendo*" e; "*não têm liberdade de ir lá [na direção] saber o que tá acontecendo*". Desse modo, os trabalhadores não encontram motivos para designarem a experiência que vivenciavam de autogestão, pois "*quem está ali [na produção] não se sente numa autogestão não*".

Os trabalhadores não "se sentem" numa fábrica em autogestão! Eis o ponto fulcral da crítica que tecem à experiência da Makerli, a origem da dúvida que expressam quanto ao seu conteúdo autogestionário. Essa negação dos trabalhadores é portanto formulada a partir da própria experiência concreta, das relações e práticas sociais que vivenciavam no chão-da-fábrica, cuja concretude de classe os impedia de assimilar o termo autogestão. Mesmo porque, como afirmou uma depoente anterior e outros durante a realização da pesquisa, os trabalhadores não tinham clareza quanto ao significado do termo autogestão - "*eu não sei o que é, nunca vi outra empresa de 'autogestão'!*". Ou seja, os trabalhadores impugnaram a utilização do termo "autogestão" mesmo desconhecendo exatamente seu conteúdo.

Apesar de afirmarem esse desconhecimento quanto ao conteúdo preciso do termo autogestão, o fato de porem em dúvida a possibilidade de que tal termo traduza a experiência que vivenciam nos demonstra que os trabalhadores, no processo dessa experiência, passam a construir um significado próprio para autogestão, cujo conteúdo estrutura-se a partir da crítica que tecem à concretude das práticas de classe.

Ao realizarem essa crítica, ao manifestarem a percepção de que as práticas e relações de produção em vigor conformam-se àquelas práticas e relações verificadas antes do início desse processo - na época do "patrão" -, os trabalhadores o fazem tendo como referência uma prática imaginada fundamentalmente diferente. Em outras palavras, a crítica que tecem a essa face nova de uma forma antiga resulta no delineamento de um princípio novo que caracteriza-se, sobretudo, por constituir-se numa negação do antigo.

Tomando-se como exemplo ainda o último conjunto de depoimentos, vemos que os trabalhadores, ao mesmo tempo em que contestam as relações sociais de produção da Makerli, negando seu caráter autogestionário (*"aqui é como se tivesse patrão e funcionário"; "a administração continua separada da produção"; "eles administram como se tivesse um dono só"; "enquanto os diretores acharem que sabem tudo"; "o funcionário nem sempre está a par do que está acontecendo"; "as pessoas se sentem muito reprimidas" e; "podem ser despedidas a qualquer hora"*) lançam, em oposição a esse quadro, expressões de uma prática autogestionária imaginada sob um ponto de vista de classe: *"autogestão deveria todo mundo compartilhar junto", "a gente deveria ter mais liberdade", "se fosse autogestão, (...) eles deveriam pedir a nossa opinião" e "autogestão não manda funcionário embora"*.

Neste caso, podemos perceber que a autogestão representa para os trabalhadores algo mais que a simples transferência dos títulos de propriedade, que o conteúdo do termo vai além da eleição de uma nova direção da empresa, não se resumindo à participação co-gestionária dos trabalhadores realizada através de conselhos desprovidos de poder de decisão e impossibilitados de qualquer controle sobre os assuntos da empresa.

O que percebemos é a indicação de que a autogestão significa para os trabalhadores, antes de tudo, um outro tipo de relação social, um "compartilhar junto" com "liberdade", onde todos tenham acesso às informações para que possam assim expressar suas opiniões com conhecimento de causa e sem qualquer receio quanto a sua estabilidade na empresa. Em suma, utilizando-se de uma formulação emprestada de Rosa Luxemburg, a autogestão deveria garantir a "liberdade dos que pensam de maneira diferente".

Nos depoimentos seguintes, podemos ver como os trabalhadores formulam a amplitude possível de uma prática autogestionária imaginada no interior da experiência da Makerli:

"Eu gostaria de ir em outras fábricas que fossem de autogestão pra mim entender um pouco o que é autogestão. Porque muita gente - a gente conversa com muitas pessoas - e umas pessoas falam que autogestão é onde todo mundo define junto as coisas, incluindo tudo. Aqui, pra te falar a verdade, eu não sei quanto custa um par de sapato, quanto que eles vendem um par de sapato, eu não sei. Eles falam que a gente tem liberdade de ir lá e perguntar tudo, mas nem sempre... a gente não tem essa liberdade de sair alí da produção e ir lá perguntar quanto que eles vendem um par de sapato. A comissão é que tem mais acesso a eles, mas nem sempre quando a gente pergunta eles sabem, porque nem eles sabem. Então, autogestão pra mim deveria ser assim onde todo mundo soubesse tudo o que ocorria na empresa, e não acontece isso. A gente fica muito assim no ar." (Vera, pespontadora)

"Olha, aquilo ali tinha que ter mudado muito, porque pra mim ali é uma firma que não deveria ter nem chefe, certo. Eu acho assim, se os trabalhadores são donos, então vamos trabalhar todo mundo igual. Pra que o chefe? Teria que ter assim, uma pessoa pra comandar - não assim chegar e mandar - mas pra comandar o serviço, você entende, porque senão vira bagunça mesmo, tem que ter uma pessoa prá coordenar e não assim chegar e falar: 'eu sou o chefe', certo. Eu acho também que a diretoria, eles põem muita barreira e não deveria ter acontecido isso. Primeiro que já voltou com a diretoria errada né, e não devia nem ter eleito essa diretoria." (Márcia, pespontadora)

"A partir do momento que ela [a direção] for mais aberta, entendeu, falando, explicando mais, eu acho que aí tem mais... Eu acho que todas as informações deveriam ser... o dia-a-dia da Makerli deveria ser passado. Porque a Makerli, um todo é de todos. A Makerli ela é de todos. Então, eu acho que o problema do dia-a-dia tinha que ser passado, as coisas boas e as coisas ruins, pra gente ficar ciente de tudo, entendeu." (Júlio, cortador)

"Eu acho que tinha que participar mais, ter mais integração, numa firma de autogestão, entre trabalhadores e diretoria. Porque às vezes tem funcionário que tem assim uma idéia né, alguma coisa que ele pode ajudar, mas ele é menosprezado, você entendeu, ele é deixado de lado. Então, é essa indiferença que tem, sabe? Não pode existir isso dentro de uma firma de autogestão." (Carlos, pespontador)

Vemos aí que os trabalhadores da Makerli, ao mesmo tempo em que formulam uma crítica ao conteúdo do termo na experiência que vivenciam, delineam uma prática autogestionária de outro tipo, cujos elementos são imaginados em oposição ao modelo praticado na empresa e, em certa medida, ao modelo dominante de organização das unidades econômicas, isto é, à forma capitalista de produção de mercadorias.

Se nossas observações estão corretas, do testemunho dos trabalhadores destacam-se três questões que sintetizam a origem das expectativas frustradas no processo da experiência da Makerli, que são: a monopolização das informações pelo aparelho de direção; a centralização do processo de tomada de decisões e; a hierarquização das relações entre os grupos sociais no interior da empresa. É, portanto, em contraposição a essas práticas que os trabalhadores desenvolvem um novo conteúdo para a autogestão.

Nessa perspectiva, a autogestão para os trabalhadores significa, em primeiro lugar, o rompimento com a monopolização das informações por uma categoria social determinada da empresa, através da divulgação de "todas as informações", onde os "problemas do dia-a-dia, as coisas boas e as coisas ruins", fossem de conhecimento público. Em suma, os trabalhadores imaginam a autogestão como uma prática "onde todo mundo sabe tudo o que ocorre na empresa".

Além disso, os trabalhadores criticam a centralização dos processos de tomada de decisões e reivindicam para a autogestão uma maior "participação" e "integração" entre trabalhadores e diretoria da empresa. Nesse caso, a autogestão é imaginada como uma prática onde "todo mundo define junto as coisas".

Por fim, em oposição à hierarquização dos grupos sociais e à manutenção dos trabalhadores nos lugares determinados pela divisão do trabalho, os trabalhadores reclamam para a autogestão o estabelecimento de relações horizontais, que eliminem as "barreiras" entre a diretoria e os trabalhadores, impedindo o surgimento de sentimentos de "indiferença" e de "menosprezo". Aponta-se, inclusive, para o desaparecimento das chefias instituídas de autoridade para o exercício do controle dos trabalhadores no processo de trabalho, na medida em que, "se os trabalhadores são donos, então vamos trabalhar todo mundo igual. Pra que o chefe?".

Ao elegerem como alvo central de suas críticas a monopolização da gestão da empresa pelo aparelho de direção, que encarrega-se de realizar de forma centralizada e hierarquizada a organização e o controle do processo produtivo da empresa, os trabalhadores demonstram que, do seu ponto de vista, o termo autogestão contém aspirações mais profundas, ultrapassando a transformação das relações de propriedade e o afastamento do "patrão" do interior da fábrica.

Assim, as representações construídas pelos trabalhadores sobre o processo da experiência da Makerli transcendem os aspectos formais da empresa, na medida em que expressam uma concepção própria de autogestão, cujos elementos delineiam um novo conteúdo para a gestão da fábrica. Precisamente, a autogestão é imaginada pelos trabalhadores como uma prática coletiva e igualitária na gestão do processo produtivo, pressupondo-se uma forma organizativa em que "todo mundo" tem acesso às informações, "todo mundo decide junto" e onde "trabalha todo mundo igual".

Em suma, podemos dizer que, ao criticarem o conteúdo que o termo autogestão assume na experiência da Makerli, os trabalhadores expressam as práticas frustradas no processo da experiência, a partir das quais formulam sua concepção própria do termo. Nessa perspectiva de classe, o termo autogestão passa a sintetizar as aspirações dos trabalhadores em relação à gestão do processo produtivo, à organização e controle do processo de trabalho, projetando-se o estabelecimento de relações coletivas e igualitárias entre os trabalhadores no processo de produção material.

Pensamos que o importante a ser sublinhado, neste momento, é que os princípios imaginados pelos trabalhadores como substrato das relações sociais de produção numa fábrica autogerida, o coletivismo e o igualitarismo, representam uma ruptura em relação ao modelo até então desenvolvido na Makerli, onde as funções de gestão encontram-se centralizadas e monopolizadas por um grupo social determinado,

reproduzindo-se a hierarquização das práticas dos agentes sociais no interior da empresa.

O significado que os trabalhadores atribuem à autogestão revela-se antagônico às práticas vivenciadas na Makerli, subentendo o estabelecimento de relações sociais novas. O caráter de ruptura que assumem essas relações imaginadas pelos trabalhadores como determinantes para a realização da autogestão pode ser apreendido do seguinte depoimento:

"Pra mim, eu acho assim, que autogestão seria uma empresa onde todos participassem, tivessem participação em tudo, você entendeu. Onde todo mundo trabalhasse igual, sem esse negócio de cobrança. Por que eu acho que quando você tem responsabilidade, eu acho que você não precisa de cobrança. Que ninguém fale o que você tem que fazer ou deixe de fazer. Pra mim, a autogestão seria, o que não tá sendo lá, uma união entre as pessoas, onde todo mundo trabalhasse pelo mesmo objetivo. Onde as pessoas sabem que estão trabalhando pra que, no futuro, não obter assim uma estabilidade na vida, porque a gente ia lutar pra isso, pra ter estabilidade na vida, que seria um pouquinho mais de dinheiro, unir todo mundo e fazer... que fosse uma quadra pra todo mundo reunir, jogar uma bolinha, quem gosta, fazer uma festinha, reunir, o pessoal ter mais união, ter mais união entre as pessoas. Só que ali não acontece, ali não é autogestão. (...) Eu acho que seria assim onde tivesse mais união entre as pessoas, mais... Eu achei que isso ia ser bom pra nós porque, pelo menos, a gente ia ter mais contato com as pessoas que trabalham na administração. Mas, pelo contrário, eles se afastaram muito mais. Então, eu acho que ali não é autogestão. Porque autogestão tem que ter união entre as pessoas, e ali não tem." (Márcia, pespontadora)

Pensamos que esse depoimento sintetiza as representações construídas pelos trabalhadores sobre a autogestão. Primeiramente, o que merece destaque pela forma reiterada em que se apresenta nesse discurso é que a autogestão pressupõe o estabelecimento de uma "união" entre os trabalhadores, sendo essa forma de relacionamento social imaginada como a base que sustenta e sobre a qual se desenvolve a autogestão.

A partir dos laços de solidariedade estabelecidos, a autogestão projeta-se como uma nova forma de relacionamento dos trabalhadores entre si e com os meios de produção. Por um lado, a "união" aparece como elemento determinante para que os trabalhadores "participem em tudo" na empresa, mantendo um "contato" estreito com os encarregados da "administração" da fábrica. Mas sem que isso implique, por outro lado, na diferenciação entre administração e produção, na medida em que a autogestão projeta-se como prática onde "todo mundo trabalha igual", sem que um grupo social encarregue-se unilateralmente do controle das atividades produtivas. Nesse caso, o desejo de assumirem a responsabilidade sobre suas ações ("quando você tem

responsabilidade você não precisa de cobrança") nos indica que o termo autogestão significa para os trabalhadores também o desenvolvimento de práticas autônomas no processo de trabalho ("que ninguém fale o que você tem que fazer ou deixe de fazer").

Em suma, as representações forjadas pelos trabalhadores sobre a autogestão se constituem numa crítica ao conteúdo do termo na experiência da Makerli, revelando-se antagônicas ao significado que os gestores atribuem à autogestão. Ou seja, enquanto os gestores, como vimos anteriormente, definem a autogestão a partir da sua prática fundamental na realização da mais-valia, situando-a no interior das instituições do capitalismo, para os trabalhadores, cuja prática fundamental decorre na produção da mais-valia, o termo autogestão é definido em oposição às condições em que suas práticas realizam-se no processo de produção material.

Os trabalhadores definem a autogestão a partir das expectativas frustradas no processo da experiência da Makerli, que apontam fundamentalmente para um outro tipo de relação social, cuja síntese encontra-se no termo "união". Isto é, em oposição à fragmentação de suas práticas no processo de trabalho, à forma parcelizada, individualizada e hierarquizada como eram integrados e que reproduziam, os trabalhadores definem a autogestão como uma forma coletiva e igualitária de realização dos processos econômicos, estabelecida através da solidariedade/união de classe e de práticas autônomas no processo de trabalho.

Pensamos ser esta a amplitude máxima da expressão dos trabalhadores das práticas autogestionárias frustradas no interior da experiência da Makerli. Representam a amplitude máxima porque, como procuramos frizar durante a discussão, essas expressões constituem elementos *imaginados* pelos trabalhadores, isto é, são formulações que não derivam diretamente de uma prática prosseguida pelos indivíduos imaginantes. E expressam uma prática frustrada precisamente por serem imaginadas em oposição à prática dominante na Makerli, sendo portanto expressões do antagonismo que atravessava esta experiência. Este são os limites práticos das representações ideológicas dos trabalhadores sobre a experiência da Makerli.

O fato de não terem tido os trabalhadores força suficiente para implementar os princípios por eles definidos como autogestionários, ou seja, onde experimentassem as novas relações sociais imaginadas (coletivas, igualitárias e com "união" entre os trabalhadores), fez com que prosseguissem durante praticamente todo o período a reboque dos critérios capitalistas de produção de mercadorias, reproduzindo as relações sociais do capital e da sociedade contemporânea.

Por isso mostramos no início da seção que a representação dos trabalhadores sobre a autogestão expressava por vezes a ambigüidade que vivenciavam no processo desta experiência, quando assumiam elementos do discurso formulado pelos gestores e conferiam à Makerli o caráter autogestionário.

Essa ambigüidade, porém, não foi observada apenas no discurso dos trabalhadores. Tal ambigüidade surge também no discurso dos dirigentes sindicais que ora denominam a experiência da Makerli de autogestão e ora apontam os limites e "distorções" verificados na implementação do projeto, como podemos perceber nos seguintes depoimentos:

"A Makerli eu diria que é uma autogestão sob o ponto de vista mesmo da sobrevivência mesmo do emprego, não sob o ponto de vista político, macro-político, das discussões filosóficas sobre autogestão dos funcionários, etc. Mas eu acho que é autogestão sob o ponto de vista, que eu poderia dizer, de auto-defesa. Aquilo é mais uma auto-defesa hoje, de vida, do emprego, do que uma autogestão. Eu poderia te afirmar isso. Quer dizer, com todos os riscos e consequências que isso poderia ter. Agora eu te diria o seguinte, que é um projeto que desencadeou um debate importante na sociedade: de que o Estado tem que cumprir de alguma forma o seu papel. Não pode deixar uma fábrica de sapato - como uma fábrica agora de confecções no Sergipo, a Vila Romana, tradicional - fechar. E nós estamos assumindo." (Jorge Luiz Martins, diretor do sindicato)

"Olha, pra nós, primeiro teria que ter uma participação muito efetiva dos trabalhadores, o que na Makerli não tem hoje, nós sabemos disso. Então, nós achamos que os trabalhadores tinham que ter, eles têm que ter poder de interferência em tudo o que for feito. Quer dizer, a democratização de todo o funcionamento da fábrica, ela tem que ser realmente discutida com os trabalhadores. Esse é o primeiro ponto. Num segundo momento, nós achamos que a fábrica, ou seja, tudo o que for feito na fábrica, tem que ser pensado no coletivo, também que eu acho que tem distorção na Makerli. Pelo quadro que está hoje na Makerli, a gente vê que não tem, seguramente, uma visão assim. (...) Uma terceira questão, a própria relação interna dos trabalhadores, pela própria experiência que está hoje lá na Makerli, tem que mudar muito. A gente percebe que tem uma relação ainda muito individualista. E esta mudança, a compreensão do que seria uma proposta de autogestão, com essa participação que eu estou colocando, tanto da participação do conjunto dos trabalhadores, deles estarem interferindo nas decisões, no que fazer, como fazer, em todas as discussões dentro da fábrica - nós achamos que tem que ser feito junto com os trabalhadores, como nessa discussão de usar o benefício que a fábrica puder criar em benefício de todos, de todo o coletivo. Nós achamos que está muito atrasada essa discussão, e houve muita distorção na discussão mesmo inicial." (Rubens Facirolli, presidente do sindicato)

Como se vê, os dirigentes sindicais relutam em atribuir o termo autogestão à Makerli, preferindo denominá-la de "auto-defesa". Porém, pelos dados levantados, em nenhum momento explicitaram aos trabalhadores da Makerli suas dúvidas quanto ao conteúdo autogestionário dessa experiência. Essa crítica da direção do sindicato, se foi

externalizada, o foi no âmbito interno do próprio sindicato, talvez para preservar a imagem de "experiência pioneira de autogetão" contruída para a Makerli e assim utilizá-la como exemplo concreto de uma "saída" para os trabalhadores em face ao crescente desemprego na região e no país.

Por outro lado, revela-se também nesses depoimentos que havia uma correspondência entre a direção do sindicato e os trabalhadores quanto às práticas imaginadas como autogestionárias, definindo-se a autogestão nesse caso também em função das expectativas frustradas em relação ao "poder de interferência" dos trabalhadores nos negócios da empresa, à "democratização" e "coletivização" da gestão da fábrica que possibilitasse a "participação do conjunto dos trabalhadores, deles estarem interferindo nas decisões, no que fazer, como fazer, em todas as discussões dentro da fábrica".

Assim, tanto os trabalhadores da fábrica como os sindicalistas perceberam que a experiência da Makerli estava longe de poder ser considerada uma autogestão, pois mantinha a separação entre os que gerem sem produzir e os que produzem sem nada gerir. São precisamente essas relações sociais, que fundamentam o capital enquanto modo de exploração, o alvo dos trabalhadores quando denunciam a permanência de um "clima de patrão" no interior da fábrica; quando criticam a centralização das decisões e a monopolização das informações por uma categoria social determinada; quando expressam a manutenção da forma parcelizada, individualizada e hierarquizada das suas práticas no processo de produção material.

Ao verificarem que a transformação nas relações de propriedade e o afastamento do antigo proprietário não alterou os "lugares" ocupados pela divisão social do trabalho, os trabalhadores impugnam a atribuição do termo autogestão à experiência que vivenciavam na Makerli. Se fizermos uso da expressão antônima, podemos dizer que, para os trabalhadores, a experiência da Makerli significa apenas a relização de uma forma nova de heterogestão.⁽⁷⁶⁾

Para nós, o importante é que os trabalhadores não apenas apontam os limites dessa experiência como também desenvolvem uma concepção própria do termo, concepção construída, como vimos, em oposição às relações sociais de produção que

⁷⁶ - Montuclard utiliza o conceito de heterogestão como diretamente oposto ao de autogestão, embora reconheça que aquela palavra não pertence ao vocabulário usual. Segundo este autor, "à primeira vista, heterogestão evoca uma dualidade, a que se estabelece entre o que é gerido e o que gere, entre dois agentes sociais: o que concebe, comanda, e o que é mandado e executa." Entende Montuclard no entanto que esta dualidade deriva da "racionalidade burocrática", na medida em que, "em todo sistema heterogerido, *tomado como tal* o agente é sempre reduzido a uma única função." Deste modo, a heterogestão, antes de um dualismo, revela-se um "monismo". MONTUCLARD, Maurice. **Autogestão e Dialética**. Porto: Paisagem, 1975. Já Motta vai direto ao ponto e afirma que "A dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, comanda e controle, e o que executa, sendo portanto planejado, organizado, comandado e controlado, é a essência da heterogestão, que separa dois aspectos indissolivelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução." MOTTA, Fernando C. Presies. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981. p.18.

mantêm a heterogestão dos processos econômicos. Desse modo, a autogestão representa para os trabalhadores a realização de seus desejos mais profundos, sendo conceituada, em suma, como a união dos trabalhadores para a realização de forma coletiva e igualitária dos processos econômicos da empresa.

Podemos então desdobrar este conceito e dizer que o conteúdo do termo autogestão para os trabalhadores aponta para o rompimento com a separação entre dirigentes e dirigidos, entre esferas de concepção e execução, entre a administração e o chão-da-fábrica. E, para nós, isto é o suficiente para significar a formulação de princípios antagônicos ao capitalismo, na medida em que, como afirmou Castoriadis, "a divisão das sociedades modernas em dirigentes e dirigidos é a raiz da exploração".⁽⁷⁷⁾

Nessa perspectiva, autogestão não é apenas a expressão antônima do vocábulo heterogestão, na medida em que revela-se também antinômico, isto é, que expressam o desenvolvimento de uma lei de tendência oposta e, portanto, estruturalmente contraditórias. Resta-nos, portanto, para finalizar esse capítulo, definir o que é autogestão.

IV.4 O que é autogestão

Neste momento, não pretendemos esgotar todas as fontes disponíveis ou sistematizar os olhares que já foram lançados sobre esse tema. Procuraremos apenas fundamentar o nosso entendimento de que os trabalhadores rejeitam acertadamente a utilização do termo autogestão à experiência da Makerli. Para isso, situaremos o campo teórico em que estão inseridas as práticas autogestionárias, isto é, definiremos o campo da autonomia operária. Procuraremos então apontar a presença desta prática na história do movimento operário⁽⁷⁸⁾ e discutir algumas características centrais da autogestão.

Em primeiro lugar, faz-se necessário lembrar que a origem do termo autogestão é relativamente recente, surgindo na França durante a década de 60 para

⁷⁷ - CASTORIADIS, Cornélius. *Socialismo ou...* Op., cit., p. 152. Voltaremos ao assunto na próxima seção.

⁷⁸ - Neste trabalho, a "história do movimento operário" é entendida, conforme Castoriadis, como "a história da atividade de homens que pertencem a uma categoria socio-econômica criada pelo capitalismo (...), através da qual essa categoria se transforma: se faz (e se diz e se pensa como) 'classe', num sentido novo dessa palavra - constitui-se efetivamente numa 'classe' cuja história não oferece nenhuma analogia próxima ou distante. Transforma-se transformando a passividade, a fragmentação, a concorrência (que o capitalismo visa e tende a lhe impor), em atividade, solidariedade, coletivização que inverte a significação da coletivização capitalista do trabalho. Ela inventa em sua vida cotidiana, nas fábricas e fora delas, defesas sempre renovadas contra a exploração; engendra princípios estranhos e hostis ao capitalismo; cria formas de organização e de luta originais." CASTORIADIS, Cornélius. *A experiência do movimento...* Op., cit., p. 72.

designar o regime político-econômico iugoslavo.⁽⁷⁹⁾ A partir de então, esse vocábulo passa a ser empregado e debatido por diversos grupos sociais, como sindicatos e partidos políticos e, após o movimento de Maio de 68, é utilizado correntemente pela imprensa. Segundo Guillerme & Bourdet, o uso generalizado do termo autogestão resultou na criação de uma espécie de "saco de gatos" em torno de seu significado.⁽⁸⁰⁾

Outro estudioso do tema, Pierre Rosanvallon, observa que, ao "renovar e ampliar o campo da linguagem política", o termo autogestão encontra de repente inúmeros partidários entre as forças de esquerda. Esse autor busca então categorizar as várias "linguagens" que envolvem o termo autogestão, enumerando seis delas: tecnocrática; libertária; comunista; conselhistas; humanista e; científica.⁽⁸¹⁾ Os diferentes "modos de falar autogestão", ainda que não apareçam de "modo puro", na medida em que mesclam-se e combinam-se mutualmente, apresentam pelo menos uma característica em comum: "não fazem mais do que colocar um nome novo a teorias sociais antigas."⁽⁸²⁾ Deste modo, observa Rosanvallon, corre-se o risco de ser a autogestão recuperada pelo sistema capitalista e tornar-se um termo sem sentido, lembrando que idêntico destino tiveram outros dois importantes conceitos políticos: "democracia" e "socialismo".⁽⁸³⁾

No entanto, o próprio Rosanvallon contribui para a imprecisão do conceito, na medida em que constrói em sua obra uma nova "linguagem" para a autogestão, definindo-a como uma "sociedade experimental", um "movimento", um "processo de experiências, de triunfos e fracassos", sociedade esta que, paradoxalmente, o Estado deve cumprir como função principal "a garantia e organização do direito a experimentação social".⁽⁸⁴⁾ Deve ficar claro que essa visão paradoxal, na qual o desenvolvimento da prática autogestionária se daria sob a "garantia do Estado", é apenas uma das várias que poderíamos arrolar aqui.⁽⁸⁵⁾

O que pensamos ser necessário frizar, neste momento, é que o fato de o termo autogestão ter sua origem relacionada a uma experiência recente (a Iugoslávia do pós-guerra), não deve implicar a assimilação do conteúdo desta prática social àquela experiência, assim como não se pode restringir o conteúdo do socialismo ao modelo

⁷⁹ - Ver, neste capítulo, item 4.1.1.

⁸⁰ - GUILLERME, Alain & BOURDET, Yvon. *Autogestão...* Op., cit., p.09.

⁸¹ - ROSANVALLON, Pierre. *La Autogestion*. Madri: Editorial Fundamentos, 1979. pp.13-16

⁸² - Id., *ibid.*, pp.16. Cabe registrar que Marilena Chauí utiliza esta classificação de Rosanvallon para mostrar que o mesmo processo aconteceu com o termo autonomia, cuja pluralidade de sentidos possibilita inclusive a incorporação do termo autonomia à práticas heterônomas que ele combate. CHAUI, Marilena. *Representação ou Participação?* In: *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. - 5. ed. - São Paulo: Cortez, 1990. p.305.

⁸³ - ROSANVALLON, Pierre. *La Autogestion...* Op., cit., pp.13-14.

⁸⁴ - Id., *ibid.*, p.84-89.

⁸⁵ - Ver, por exemplo, ARVON, Henri. *L'autogestion*. Op., Cit. TOMASETTA, Leonardo. *Participación y...* Op., Cit. MANDEL, Ernest. *Control obrero, consejos...* Op., Cit. JOYEUX, Maurice. *Autogestão, gestão direta, gestão operária*. Brasília: Novos Tempos, 1988.

desenvolvido após a Revolução de Outubro ou o conceito de democracia aos regimes políticos advindos das Revoluções Burguesas.

Para delimitarmos nesse trabalho o conceito de autogestão, tomaremos como referência os autores com os quais dialogamos nos capítulos anteriores, principalmente João Bernardo, Maurício Tragtenberg e Cornélius Castoriadis. O campo teórico no qual inserem-se esses autores, e no qual balisamos a análise da experiência da Makerli, pode ser definido, sem que com isso os enquadremos num esquema inflexível, como marxismo heterodoxo ou comunismo libertário. Para João Bernardo, essa corrente do marxismo continua e desenvolve as teses de Marx quanto este

"atribui à mais-valia o lugar central e, portanto, concebe o modo de produção, acima de tudo, como um modo de exploração, definindo-se como seu fundamento dadas relações sociais. São então as relações sociais que explicam as forças produtivas, às quais seriam logicamente impossível atribuir, neste contexto, qualquer neutralidade ou autonomia de desenvolvimento. Desempenhando as relações sociais de produção um papel de tal modo global e determinante, só no seu nível poderá ser analisada a problemática da passagem ao modo de produção seguinte."⁽⁸⁶⁾

Enquanto o marxismo ortodoxo (ou marxismo das forças produtivas) caracteriza-se pelo desenvolvimento das teses em que Marx confere ao mercado o lugar privilegiado na definição do capitalismo e considera que só neste nível o produto adquire um caráter social, o marxismo heterodoxo (ou marxismo das relações de produção) confere às relações de produção um lugar central na compreensão desse modo de produção, sendo precisamente a contradição fundamental que atravessa as relações sociais de produção que "constitui a classe trabalhadora, em conflito contra o capital, como base da passagem ao socialismo".⁽⁸⁷⁾

A exploração, cuja expressão é a mais-valia⁽⁸⁸⁾, decorre de relações sociais contraditórias cujo campo comum é o processo de produção, sendo as classes sociais definidas em função da posição que ocupam nessa relação. De um lado, temos a força de trabalho dasapossada do produto e da organização do processo de trabalho, bem como despossuída da capacidade de formação de reprodução independentes. De outro

⁸⁶ - BERNARDO, João. **Economia dos Conflitos...** Op., Cit., p.314. Ver, nesta obra, ítem 7.1. Marxismo Ortodoxo e Marxismo Heterodoxo. pp.309-315. Para uma leitura de alguns autores clássicos desta corrente, como Herman Gorter e Jan Wacław Makhański, ver: TRAGTENBERG, Maurício. **Marxismo Heterodoxo**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

⁸⁷ - BERNARDO, J. **Economia dos...** Op., Cit., p.315.

⁸⁸ - "A mais-valia resulta da capacidade que a força de trabalho tem de despendar no processo de produção um tempo de trabalho superior aquele que em si incorpora. O processo de produção é o próprio lugar desta relação contraditória, e a sua organização é, por isso, a organização desta contradição." Id., *ibid.*, p.311.

lado, temos os capitalistas que organizam e controlam o processo de trabalho e se apropriam do produto.

É, portanto, nas relações sociais de produção que se fundamenta a contradição do sistema capitalista, onde a ação da força de trabalho "pressupõe e reproduz a polarização entre os que permanentemente perdem o controle da forma de produção do excedente e da sua apropriação e os que dela se apoderam."⁽⁸⁹⁾ Esta cisão que caracteriza a ação da força de trabalho no processo de produção do capital, ao mesmo tempo em que reproduz contraditoriamente os pólos dessa relação, torna-se o âmago dos conflitos sociais.

Os conflitos sociais situam-se no cerne desse modo de produção e, sendo o processo de produção o lugar dessa relação contraditória, a organização desse processo é a organização dessa contradição. As técnicas de gestão, os tipos de disciplina no trabalho, a maquinaria, em suma, a organização das unidades de produção é uma "expressão material e direta das relações sociais do capital".⁽⁹⁰⁾

Nesse sistema contraditório, a classe dos trabalhadores experimenta duas situações antagônicas: de um lado, como força de trabalho organizada pelo capital, produzindo mais-valia e reproduzindo-se neste ato, submetida a operações particularizadas que a afasta da compreensão e do controle sobre o processo de trabalho. De outro lado, no processo de luta contra o capital, os trabalhadores estabelecem entre si novas relações sociais antagônicas à esse sistema.⁽⁹¹⁾

Na "Economia dos Conflitos Sociais", João Bernardo estabelece uma distinção entre as reivindicações formuladas pelos trabalhadores em luta e as formas organizacionais em que nela se apresentam. Esses dois aspectos, embora indissociáveis, devem ser observados na determinação da amplitude da luta, isto é, na sua radicalidade. Para esse autor, o critério de radicalidade de uma luta não são as reivindicações imediatamente formuladas, mas sim as formas de organização utilizadas.⁽⁹²⁾ Isso porque a resistência dos trabalhadores a esse sistema pode assumir desde formas individuais e passivas (como o alcoolismo, o absenteísmo, a sabotagem individual, etc.), como pode resultar em ações coletivas e ativas que põem em causa o

⁸⁹ - Id., *ibid.*, p.61.

⁹⁰ - Id., *ibid.*, p.311.

⁹¹ - Ver também BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia...** Op., cit., p.10-11.

⁹² - "...o critério de radicalismo de uma luta não é o seu conteúdo programático inicial, as reivindicações primeiro formuladas. Se estas forem tão avançadas que sejam apenas entendidas por uma minoria, incapaz de se ampliar num movimento mais amplo, servirão então para confirmar o isolamento da minoria e, portanto, para manter a fragmentação dos trabalhadores. Pelo contrário, reivindicações que digam imediatamente respeito à massa dos trabalhadores e sejam passadas ativamente à prática pelo coletivo da força de trabalho servem para que cada um aprenda a autocondução dos processos de luta. Permitem que as relações sociais novas deixem de ser palavras incompreendidas de programas ignorados e passem a constituir o resultado de uma prática conjunta." BERNARDO, João. **Economia dos...** Id., *ibid.*, p.323.

"poder de governar" do capitalista nas unidades produtivas (como os diversos tipos de greve, a sabotagem coletiva, etc.).⁽⁹³⁾.

Nos momentos de ruptura social, quando organizam-se de forma coletiva e ativa, os trabalhadores apresentam-se reunidos num organismo único em que cada participante tende a identificar-se com o próprio organismo coletivo, não se verificando, portanto, a reprodução da hierarquia capitalista. As relações sociais novas então criadas apresentam-se em antagonismo aberto às relações sociais vigentes, na medida em que rompem com a disciplina da empresa, substituindo a fragmentação e o verticalismo impostos pelo capital, pelo coletivismo e pelo igualitarismo. **Nesses momentos, os trabalhadores estão a colocar em prática a autonomia operária.** Trata-se de uma autonomia em relação aos modelos capitalistas de organização e gestão, que cria novas instituições (conselhos, comitês, assembléias, etc) onde irão se realizar as relações sociais coletivistas e igualitárias, ou seja, onde se pratica a "democracia operária". Segundo Lúcia Bruno, autora cuja obra insere-se no campo teórico desenvolvido por João Bernardo,

"O que define a autonomia operária, enquanto prática social, é a sua capacidade de criar relações sociais de tipo novo, que se configuram em antagonismo aberto com as relações sociais existentes na sociedade capitalista. Em que sentido?

No sentido de que a autonomia operária expressa-se pela prática da ação direta contra o capital, realizada a partir dos locais de produção - espinha dorsal do capitalismo. Essa ação direta unifica o poder de decisão e execução, elimina a divisão entre trabalho manual e intelectual, abole a separação entre dirigentes e dirigidos, e extingue a representação por delegação de poder."⁽⁹⁴⁾

É neste campo, o da autonomia operária, que acreditamos situarem-se as práticas propriamente autogestionárias. E para isso não é necessário criarmos uma nova "linguagem", nem apresentá-la como uma "novidade", pois o problema da autogestão, como o da autonomia operária, esteve sempre presente nos momentos de ascensão das lutas dos trabalhadores contra esse modo de produção.

Nessa perspectiva, a autogestão é uma tendência histórica do movimento operário, um fenómeno que emerge nos momentos em que o acirramento agudo da luta de classes projeta a autonomia operária no domínio económico, político e social. Assim o foi na Comuna de Paris de 1871, na Revolução Russa de 1917, na Revolução

⁹³ - João Bernardo classifica as formas de organização dos trabalhadores em luta dentro de quatro aspectos extremos: individual passiva; individual ativa; coletiva passiva; coletiva ativa. De modo geral, nos conflitos individuais os trabalhadores "reproduzem ao mesmo tempo a fragmentação em que se encontram e, por aí, reforçam as próprias bases disciplinares do capitalismo"; enquanto que, "nas formas coletivas os trabalhadores reúnem-se num organismo único, de modo que a luta não tem como referência cada um dos participantes, mas sim a globalidade dos que nela participam. Id., ibid., pp.316-322.

⁹⁴ - BRUNO, Lúcia. **O que é....** Op., cit., p.8.

Alemã de 1918/19, na Guerra Civil Espanhola de 1936/39, na Revolução Húngara de 1956, na Revolução dos Cravos de 1974 em Portugal, no Movimento de Maio de 1968 na Europa, na criação do sindicato Solidariedade na Polônia em 1978, etc.⁽⁹⁵⁾

Assim, o problema da autogestão passa a ser visto dentro do movimento das lutas emancipatórias dos trabalhadores ou como um momento dessa luta. Nessa perspectiva, **o mais indicado é falar de autogestão das lutas operárias**, as quais podem, em determinados momentos, transbordarem para a gestão das empresas.

No século passado, a autogestão das lutas operárias ganha a forma de associações operárias, forma de organização pela qual os trabalhadores reagem à exploração do trabalho. Marx vê nas associações nascidas no processo das lutas o prenúncio da transformação do sistema capitalista, na medida em que eliminam a concorrência que o capital estabelece entre os trabalhadores, substituindo-a pela união operária, onde a auto-organização é tomada como meio e fim desse processo. Daí a fundação da Associação Internacional dos Trabalhadores (AIT), em 1864, enquanto "resposta dos operários à emergência do capitalismo, desenvolvendo-se associações operárias, especialmente na Inglaterra e França."⁽⁹⁶⁾

Na França, os operários parisienses desenvolvem um amplo processo associativo que irá culminar nas realizações da Comuna em 1871. Apontada por Engels como a realização prática da "ditadura do proletariado"⁽⁹⁷⁾, a Comuna substitui o exército permanente por uma Guarda Nacional formada por operários e dirigida por um Comitê Central eleito por todos os seus efetivos; institui conselheiros municipais eleitos por sufrágio universal, podendo ser substituídos a qualquer momento; faz com que todos os funcionários públicos recebam salários de operários e possam ser demitidos a qualquer momento; opera a separação entre a Igreja e o Estado, expropriando todas as Igrejas como instituições possuidoras; abre todas as instituições de ensino gratuitamente ao povo, emancipando-as ao mesmo tempo de toda intromissão da Igreja e do Estado; torna os magistrados e os juízes funcionários eleitos, responsáveis e demissíveis a qualquer momento e; entrega todas as oficinas e fábricas fechadas às organizações operárias. Para Marx, a Comuna "era, essencialmente, um governo de classe operária, fruto da luta de classe produtora contra a classe apropriadora, **a forma política afinal descoberta para levar a cabo a emancipação econômica do trabalho**."⁽⁹⁸⁾ Ao substituir o governo centralizado pelo "autogoverno dos produtores", a Comuna mostra a unidade entre luta econômica e luta política, na

⁹⁵ - Para uma leitura em conjunto destes momentos históricos sobre o o ângulo da autogestão operária, ver TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre socialismo**. São Paulo: Moderna, 1986.

⁹⁶ - Id., *ibid.*, pp.19-24. Ver também KRIEGL, Annie. **Las internacionales obreras**. Barcelona: Martines Roca, 1968.

⁹⁷ - Engels, Friedrich. Introdução. In.: MARX, Karl. **A guerra civil na França**. São Paulo: Global, 1986.

⁹⁸ - MARX, Karl. **A guerra...** Op., Cit., pp.75-76. [os gritos são nossos]

medida em que "a dominação política dos produtores é incompatível com a perpetuação de sua escravização social."⁽⁹⁹⁾

A forma política nova que apresenta a Comuna, esse conteúdo que assume na prática o "autogoverno dos produtores", encontra-se no horizonte de um operário encadernador e membro da seção parisiense da AIT, Eugéne Varlin, como podemos ver num artigo publicado no "La Marseillaise" em 1870:

"Definitivamente, a próxima revolução não deve ficar simplesmente numa mudança de etiqueta governamental, ou em reformas de detalhe; deverá emancipar radicalmente aos trabalhadores de toda exploração: capitalista ou política, e estabelecer a justiça nas relações sociais."

Isto é,

"A não ser que queiramos voltar a um Estado centralizador e autoritário, o qual nomearia os diretores de fábrica, de manufatura, dos departamentos de distribuição, os quais nomeariam por sua vez os subdiretores, capatazes, chefes de oficina, etc., e finalizar assim em uma organização hierárquica, de cima para baixo, do trabalho, na qual o trabalhador não seria mais do que uma engrenagem inconsciente, sem liberdade nem iniciativa; a não ser que queiramos isto, nos vemos forçados a admitir que os trabalhadores mesmos devem ter à sua livre disposição a posse dos instrumentos de trabalho, sob a condição de trocar seus produtos a preço de custo, para que exista reciprocidade de serviços entre os trabalhadores das diferentes especialidades."⁽¹⁰⁰⁾

Vemos aí uma antecipação do longo debate que sucedeu à Revolução Russa de 1917, debate este que, embora importante, foge ao escopo dessa seção.⁽¹⁰¹⁾ O que queremos assinalar é que a aspiração autogestionária impõe-se historicamente com o próprio nascimento do movimento operário; e evolui à medida em que se transforma historicamente as condições de sua existência enquanto classe, isto é, com a própria evolução do capitalismo e da contradição que caracteriza a prática operária.

⁹⁹ - Id., Ibid., p.76. "A comuna devia servir de alavanca para extirpar os fundamentos econômicos sobre os quais se apóia a existência das classes e, por conseguinte, a dominação de classe. Uma vez emancipado o trabalho, todo homem se converte em trabalhador, e o trabalho produtivo deixa de ser um atributo de classe." Id., Ibid., Ibidem.

¹⁰⁰ - VARLIN, Eugéne. **Practica militante y escritos de un obrero comunero**. Madri: Zero, 1977. pp.87-90. Varlin foi um dos principais líderes da Comuna, membro do Comitê Central da Guarda Nacional, responsável pela Comissão de Finanças, eleito por três distritos para o Comitê Central, responsável posteriormente pela comissão de subsistência a provisionamentos. É executado no dia derradeiro da Comuna, após ser ferido na última barricada.

¹⁰¹ - Sobre o processo da Revolução Russa, ver: BRINTON, Maurice. **Os bolcheviques...** Op., cit. TRAGTENBERG, Maurício. **A revolução russa**. São Paulo:.... [Coleção Tudo É História] Ferro, Marc. **O ocidente diante da Revolução Soviética: a história e seus mitos**. São Paulo: Brasiliense, 1984. ARVON, Henry. **A revolta de Kronstadt**. São Paulo: Brasiliense, 1984. CAR, E.H. **A revolução bolchevique: 1917-1923**. Porto: Afrontamento, 1977. TROTSKY, Leon. **A História da Revolução Russa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978. MAKHNO, Nestor. **A "Revolução" contra a Revolução**. São Paulo: Cortês, 1988.

Nos momentos em que a classe operária aparece como sujeito revolucionário, as formas de auto-organização igualitárias e coletivistas então criadas desenvolvem as relações sociais de tipo novo, que configuram a autonomia de classe perante a sociedade capitalista. Foi o que sucedeu nas Revoluções Russas de 1905 e 1917, por exemplo, quando os trabalhadores russos criam no processo de luta os soviets, uma nova instituição social que realiza as relações sociais fundadas na democracia direta, na elegibilidade e revogabilidade dos delegados pela assembléia geral, eliminando a separação entre dirigentes e dirigidos, portanto autônoma em relação aos modelos capitalistas de organização e gestão.⁽¹⁰²⁾

Os conselhos operários, soviets, comitês de greve, comissões de fábrica (os nomes importam menos que a estrutura interna, os objetivos e as funções) são instituições criadas de forma autônoma pelos trabalhadores em luta visando o controle e a gestão da produção e de toda a vida social. Quando as lutas autônomas generalizam-se por uma região ou em todo um país, os conselhos operários assumem o controle e a gestão das unidades produtivas, reorganizando-as em função das novas relações sociais então estabelecidas entre os trabalhadores, o que lhes permite a transposição dessas práticas autogestionárias para a organização de toda a sociedade. Foi o que sucedeu, por exemplo, na Guerra Civil Espanhola de 1936 a 1939, onde o processo de autogestão desenvolvido no campo e na cidade é integrado por um planejamento de baixo para cima na área não dominada por Franco.⁽¹⁰³⁾ Do mesmo modo, após o 25 de abril de 1974, os trabalhadores portugueses ocupam as fábricas abandonadas pelos capitalistas e passam a reorganizar a produção de forma autogestionária. Durante esse processo, as empresas onde os trabalhadores praticam a autogestão realizam entre si a troca de produtos, criando-se um mercado de solidariedade que aponta positivamente para a superação do mercado capitalista, fundado esse em relações concorrenciais.⁽¹⁰⁴⁾

Sob esse ângulo, a autogestão está associada à discussão de "eternos velhos problemas", aqueles que dizem respeito à superação desse modo de produção e à realização do socialismo. Neste caso, porém, a autogestão não é um conceito "utópico", na medida em que contém uma base real verificável a pelo menos dois

¹⁰² - Ver PANNEKOEK, Anton. Conselhos operários. In: PANNEKOEK, A., SALVADORI, M., MAGRI, L., e GERRATANA, V. **Conselhos Operários**. Coimbra: Centelha, 1975. ADLER, Max. **Conselhos operários e revolução**. Coimbra: Centelha, 1976. GUÉRIN, Daniel. El anarquismo en la revolución rusa. In.: GUÉRIN, D. **El anarquismo**. Buenos Aires: Altamira; Montevideo: Nordan-Comunidad, 1992.

¹⁰³ - Ver: SANTILLÁN, Diego Abad. **Organismo econômico da revolução: a autogestão na revolução espanhola**. São Paulo: Brasiliense, 1980. TRAGTENBERG, Maurício. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). In.: **Participação e Participações: ensaios sobre autogestão**. Fernando C. Prestes Motta [et.al.]; São Paulo: Babel Cultural, 1987. pp.21-60.

¹⁰⁴ - Ver: MONTEIRO, Lúcia E. Bruno de Barros. "O COMBATE"... Op., cit. BERNARDO, João. A autonomia nas lutas operárias. In.: **Organização, trabalho e tecnologia**. Lúcia Bruno e Cleusa Saccardo (coordenadoras). São Paulo: Atlas, 1986. pp.103-114.

séculos e elaborada a partir da criação histórica dos trabalhadores nos processos de luta autônoma contra esse modo de exploração.⁽¹⁰⁵⁾

A autogestão assume um caráter anti-capitalista precisamente pela forma em que os trabalhadores se auto-organizam para levar a diante suas reivindicações, criando organizações horizontais baseadas na democracia direta (comissões de fábrica, comitês de greves, etc.) e abolindo as hierarquias existentes na fábrica. Trata-se de um processo em que os trabalhadores gerem por si mesmos suas lutas e se conscientizam de que podem administrar a produção e criar formas novas de organização do trabalho.

Nesse sentido, podemos dizer que a autogestão, enquanto prática social, manifesta-se historicamente sempre que, no desenvolvimento de uma greve em que os trabalhadores participam ativamente, ocorre a ocupação da empresa e o processo de trabalho é reorganizado a partir das relações sociais novas forjadas no processo de luta, invertendo-se a contradição que atravessa as práticas produtivas no capitalismo, o que significa para a classe dos trabalhadores deixar de ser explorada economicamente e oprimida politicamente.⁽¹⁰⁶⁾

Assim, a autogestão é um processo de luta, ou melhor, é o processo de radicalização das lutas autônomas e significa os próprios trabalhadores assumindo a gestão das suas lutas e da produção. É, portanto, "uma forma bastante avançada de luta, onde os operários se reapropriam do espaço e do tempo, redefinindo-os, destruindo as hierarquias, eliminando a dualidade dirigentes/dirigidos, a divisão entre trabalho manual e intelectual."⁽¹⁰⁷⁾

No entanto, como alerta Lúcia Bruno, "a autogestão, como toda a prática social, é extremamente complexa e problemática, não constituindo 'um remédio para todos os males'." Por isso, "defendê-la é tentar compreender os seus limites num contexto capitalista, suas potencialidades revolucionárias e mais, as razões pelas quais tem sido derrotada."⁽¹⁰⁸⁾

Na medida em que o capitalismo é um sistema integrado em escala mundial, as experiências autogestionárias no interior desse modo de produção defrontam-se com três obstáculos principais, que podem ser sintetizadas da seguinte maneira: o

¹⁰⁵ - Ver: CASTORIADIS, Cornelius. **Socialismo ou...** Op., Cit. p. 82 e 236.

¹⁰⁶ - "A inversão da contradição significa a gestão cada vez mais maciça e cada vez mais direta dos assuntos sociais pelos próprios produtores e, desse modo, a inauguração do processo de extinção da instância política propriamente dita, a qual consiste sempre numa forma de estabelecimento de um estrato social como gestor dos assuntos de toda a sociedade, reproduzindo-se nesta gestão e, desse modo, castificando-se. (...) A inversão da contradição significa ainda, simultaneamente e no mesmo gesto, a apropriação dos meios de produção e a gestão do processo de produção pelos próprios produtores, bem como a identificação entre o corpo dos produtores e o coletivo social. É este o resultado direto e imediato da inversão da contradição social pela classe operária." BERNARDO, João. **Para uma teoria do modo de produção comunista**. Porto: Afrontamento, 1975. p.88.

¹⁰⁷ - BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia...** Op., Cit., p.32.

¹⁰⁸ - MONTEIRO, Lúcia Bruno de B. **"O COMBATE" pela...** Op., Cit., p.82.

isolamento, que implica no estabelecimento de relações com o mercado mundial; a questão tecnológica, que permite apenas o desenvolvimento das relações sociais de produção capitalistas e; o Estado, cujo fundamento legalista procura enquadrar essas experiências nas normas jurídicas capitalistas.

Quando os trabalhadores das empresas autogeridas estão a reorganizar a produção a partir das novas relações sociais, baseadas no coletivismo e no igualitarismo, defrontam-se com as relações sociais vigentes na sociedade e, então, um dilema se coloca: ou mantêm-se a produção nos parâmetros das novas relações sociais de luta, cujo resultado é antagônico ao princípio da produtividade capitalista, sendo por isso sufocados pelo mercado mundial; ou os trabalhadores se sujeitam aos critérios de produtividade capitalista, reintroduzindo a disciplina e a hierarquia no interior da fábrica, o que significa a degeneração das práticas autônomas e o ressurgimento da exploração, continuando a empresa a produzir mais-valia para o conjunto dos capitalistas.⁽¹⁰⁹⁾

O que daí conclui-se é a impossibilidade de existirem "ilhas" no sistema capitalista, ou seja, empresas onde os trabalhadores laboram com base em relações sociais anti-capitalistas e que se mantenham "competitivas" no mercado mundial, cujos critérios de produtividade lhe são antagônicos.⁽¹¹⁰⁾ No século passado, a impossibilidade dos trabalhadores abrirem "brechas" no sistema capitalista a partir de experiências isoladas de controle operário da produção é verificada no bojo do debate sobre o caráter das experiências das cooperativas de produção. Por exemplo, na "Crítica ao Programa de Gotha", Marx refuta a tese lassaleana que prevê a criação de cooperativas de produção "com a ajuda do Estado", compreendendo que,

"se os trabalhadores querem estabelecer as condições de produção coletiva em toda a sociedade e primeiramente à escala nacional, isto quer dizer que trabalham para subverter as atuais condições de produção, e isso nada tem a ver com a fundação de cooperativas com a ajuda do Estado. E, *no que se refere às sociedades cooperativas atuais, estas apenas tem valor enquanto são criações autônomas dos*

¹⁰⁹ - Id., *ibid.*, pp.110-117.

¹¹⁰ - "Não há aqui lugar para quaisquer sonhos de autarcia. As unidades produtivas em fase de reestruturação conforme os moldes propostos pelas relações coletivistas e igualitárias estão muito longe de poder formar circuitos econômicos auto-suficientes, precisamente porque não desenvolveram o sistema tecnológico específico das novas relações sociais de produção. Só quando um modo de produção se constitui como tal é que se forma um verdadeiro organismo econômico totalizante, possível de um funcionamento global no interior dos seus limites. (...) É antes, muito antes, de poderem inter-relacionar-se num novo organismo econômico coerente, possuidor de uma base tecnológica específica, que as unidades de produção controladas pelos trabalhadores em luta têm de se relacionar com o mercado mundial. É desde o primeiro dia que são obrigadas a fazê-lo, pois as pressões para a continuação da produção levam os trabalhadores a prosseguir a atividade no único campo em que pôde ela decorrer. É este o problema crucial." BERNARDO, J. *Economia dos...* Op., Cit., p.340.

próprios trabalhadores, não protegidas nem pelos governos, nem pelos burgueses."⁽¹¹¹⁾

Desenvolvendo esse entendimento de Marx, Rosa Luxemburgo aponta a natureza híbrida das cooperativas dentro do capitalismo, na medida em que pretendem conjugar a produção socializada com o sistema de troca capitalista. E isto porque, segundo Rosa,

"..na economia capitalista a troca domina a produção; por causa da concorrência exige, para que empresa possa sobreviver, uma impiedosa exploração da força de trabalho, quer dizer, a dominação completa do processo de produção pelos interesses capitalistas. Praticamente, isto traduz-se numa necessidade de intensificação do trabalho, de encurtar ou prolongar sua duração conforme a conjuntura, de contratar ou dispensar a força de trabalho conforme as necessidades do mercado, numa palavra, praticar todos os métodos, sobejamente conhecidos, que permitam a uma empresa capitalista sustentar a concorrência das outras empresas. Daí uma cooperativa de produção ter a necessidade contraditória para os operários, de se governar a si própria, com toda a autoridade absoluta necessária, e de os seus elementos desempenharem entre si o papel de empresários capitalistas. Dessa contradição morre a cooperativa de produção, na acepção em que se torna uma empresa capitalista ou, no caso em que os interesses dos trabalhadores são mais fortes, se dissolve. Estes são os fatos."⁽¹¹²⁾

A autogestão não é, portanto, um objetivo a ser conquistado na sociedade capitalista, mas um meio de luta que permite aos trabalhadores tomarem consciência da capacidade que possuem para gerir a produção e, a partir daí, edificar as bases de uma sociedade futura. Inserida no capitalismo, as tentativas de autogestão são importantes para o próprio sistema, no sentido de que contribuem para a resolução dos momentos de crise econômica e, ao envolverem a participação dos trabalhadores na gestão da empresa, reduzem os conflitos internos e possibilitam a redução dos custos com o controle sobre os trabalhadores, ao mesmo tempo em que criam as condições para a elevação da produtividade. Mas nesse caso já não se pode falar de um processo autogestionário.

A autogestão significa, em suma, o desenvolvimento pelos trabalhadores de novas relações sociais no processo de luta contra o sistema que lhes explora. Essas novas relações sociais revelam-se antagônicas às relações sociais de produção que fundamentam o capital e a sociedade contemporânea, na medida em que eliminam a separação entre dirigentes e dirigidos, entre trabalho manual e intelectual, passando os

¹¹¹ - MARX, Karl. *Crítica del Programa de Gotha*. Moscou: Editorial Progreso, 1979. p.17. [os grifos são nossos]

¹¹² - LUXEMBURGO, Rosa. *Reforma social ou revolução?* São Paulo: Global, 1986. pp.87-88. [os grifos são nossos] Sobre este debate, ver: *Cooperativismo e socialismo*. Marx, R. Luxemburgo, Lenine, Preobajenski, Mao Tse-Tung. Coimbra: Centelha, 1979.

produtores a exercerem o controle e a gestão sobre o processo de produção. No desenvolvimento do processo de autogestão, os trabalhadores passam a orientar os processos tecnológicos consoante as relações sociais de novo tipo que entre si estabelecem, tendo em vista a produção de novos produtos, de outra maneira e para um outro tipo de consumo. Esse domínio social dos produtores é exercido através das instituições criadas no processo de luta: os conselhos de fábrica, formados por delegados eleitos e destituíveis a qualquer momento pela assembléia geral. Com a generalização das lutas autônomas para outras empresas e regiões, surgem instituições que unificam e articulam os diversos conselhos. A internacionalização desses processos provoca a desestruturação do modo de produção capitalista e, ao mesmo tempo, a auto-institucionalização de uma nova sociedade, denominada por Castoriades de sociedade autônoma ou autogestionária:

"Queremos uma sociedade autogerida. O que isso quer dizer? Uma sociedade que se auto gere, isto é, dirige a si mesma. Mas isso ainda deve ser precisado. Uma sociedade autogerida é uma sociedade onde todas as decisões são tomadas pela coletividade que é, a cada vez, concernida pelo objeto dessas decisões. Isto é, um sistema onde aqueles que realizam uma atividade decidem coletivamente o que devem fazer e como fazê-lo nos limites exclusivos que lhes traçar sua coexistência com outras unidades coletivas. Desta forma, decisões que dizem respeito aos trabalhadores de uma oficina devem ser tomadas pelos trabalhadores dessa oficina; aquelas que se referem a outras oficinas ao mesmo tempo, pelos respectivos trabalhadores ou pelos delegados eleitos ou revogáveis; aquelas que dizem respeito a toda a empresa; por todo o pessoal da empresa; aquelas que se referem ao bairro, pelos moradores desse bairro, e aquelas que dizem respeito a toda a sociedade, pela totalidade dos homens e das mulheres que nela vivem."⁽¹¹³⁾

Vê-se que a amplitude do conceito de autogestão supera o âmbito de uma unidade de produção e, ao mesmo tempo, tem aí o seu ponto de partida. A inversão pelos trabalhadores da contradição que atravessa suas práticas no processo de produção coloca de imediato o problema da transformação da sociedade instituída. Dito de outra maneira, entendemos que, situada no campo da autonomia, a problemática da autogestão operária supõe auto-institucionalização de uma nova realidade social. Entretanto, das características dessa nova sociedade, que é o debate sobre o conteúdo do socialismo, não trataremos neste momento.

¹¹³ - CASTORIADIS, Cornélius. *Socialismo ou...* Op., Cit., p.212-213.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo deste caso particular da Makerli Calçados, vimos que a transformação das relações de propriedade não é suficiente para alterar a dominação e a exploração dos trabalhadores no processo de trabalho, quando estes continuam submetidos às relações sociais de produção do capital. O afastamento do capitalista individual, proprietário dos meios de produção, não significa o desaparecimento do capital, cujo "espírito" está impregnado nos métodos de direção, de organização e de controle do processo de trabalho.

Surgindo numa conjuntura de crise do setor calçadista, e num momento de refluxo mundial das lutas dos trabalhadores, as ações empreendidas para a manutenção da fábrica em funcionamento visavam em primeiro plano garantir os empregos dos trabalhadores. Não havia, por parte dos trabalhadores, qualquer perspectiva de inversão da situação em que se encontravam no processo de trabalho, e nem possuíam uma organização própria para se apresentarem enquanto coletivo nas discussões que antecederam a reabertura da fábrica. Pelo contrário, foram os gestores da empresa que encabeçaram todo o processo e mantiveram-se no ápice da hierarquia após a reabertura da empresa.

Pudemos ver também como os gestores da Makerli, ao apresentarem a proposta de "compra da fábrica" para evitar seu fechamento, estabelecem uma aproximação ambígua com os trabalhadores e dirigentes sindicais. Esta capacidade de se aliarem com os trabalhadores em conflitos específicos contra os patrões é própria da classe dos gestores, pois eles não necessitam da propriedade para exercerem o controle sobre os processos econômicos e reproduzirem o capitalismo e a sociedade contemporânea.

Porém, a experiência da Makerli sugere que a propriedade representa para a classe dos gestores a condição que lhes garante em última instância o exercício do poder nas unidades de produção particularizadas. Ou seja, a propriedade privada dos meios de produção parece consistir num elemento relativamente importante da base da autoridade dos gestores para o exercício da organização e controle do processo de trabalho. Na falta dessa condição, quando a propriedade assume a forma coletiva e os trabalhadores dela participam, os gestores buscam sustentar de outra forma suas posições dominantes nas relações de produção. No caso da Makerli, os gestores constróem uma aproximação ambígua com os trabalhadores e com os dirigentes sindicais, o que lhes garante uma espécie de consenso sobre a manutenção de suas posições no ápice da hierarquia da empresa.

Essa relação ambígua de classes, no entanto, dissolve-se praticamente após a reabertura da fábrica, quando os grupos voltam a ocupar suas funções determinadas pela divisão do trabalho. Com a manutenção da organização do processo de trabalho herdada

dos padrões, os trabalhadores permanecem fragmentados nas suas atividades, isolados e hierarquizados reciprocamente. Os gestores, enquanto detentores do *savoir faire* capitalista, centralizam e monopolizam as funções de organização e controle do processo de trabalho.

Integrados de forma subordinada ao processo de trabalho, os operários não foram capazes de utilizar os conselhos criados como mecanismo de controle e intervenção nos assuntos da empresa. Como consequência, os conselhos funcionam apenas como um canal de comunicação institucionalizado entre a direção e o chão-da-fábrica. Do mesmo modo, as assembléias não constituem um espaço público para discussão e resolução dos problemas, resumindo-se ao cumprimento dos trâmites necessários para a legitimação das decisões tomadas pela direção da empresa.

A transformação nas relações de propriedade e o afastamento dos antigos proprietários não impedem assim o ressurgimento do "clima de patrão" no interior da fábrica, embora tenham provocado uma flexibilização nas relações entre chefes e trabalhadores, sobretudo pelo fato de ambos terem se tornado "donos" da empresa. Isso significa que os gestores não tiveram a capacidade de canalizar essa nova condição dos trabalhadores para as relações no processo de trabalho, isto é, não os conquistaram para o ideário da empresa e para os objetivos da produção e do lucro. Pelo contrário, reproduziram práticas despóticas de controle e repressão sobre a força de trabalho que podem ser consideradas arcaicas para o atual estágio do capitalismo.

Analisando sob o prisma da participação dos trabalhadores no interior das unidades produtivas, consideramos que a experiência da Makerli encontra como definição mais apropriada o termo co-gestão. Nesse campo, o fundamental é que os trabalhadores mantêm uma relação de proximidade em relação ao poder, sem no entanto detê-lo. Sua participação se dá através de canais regulares de comunicação entre a base e a cúpula da empresa, sem que daí decorra propriamente uma intervenção na gestão.

Para os gestores, o conteúdo do termo autogestão encontra-se precisamente nas novas relações de propriedade e na existência desses mecanismos de participação, situando esse discurso no campo co-gestionário. Assim o fazendo, manifestam a tendência em curso de recuperação do termo autogestão pelo sistema capitalista, redefinindo-o dentro do horizonte do capital enquanto paleativo aos momentos de crise e crescimento do desemprego.

Por outro lado, em função da concretude das práticas de classe vivenciadas no chão-da-fábrica e pelo fato de permanecerem inferiorizados e subordinados nas relações com os gestores da empresa, vimos que os trabalhadores impugnam a atribuição do termo autogestão à experiência da Makerli. Os trabalhadores são "donos", mas podem ser demitidos a qualquer momento. Participam, mas não decidem sobre suas atividades

nem sobre o destino da produção. Ou seja, os trabalhadores eram "donos" da empresa que lhes explorava.

Além disso, ao criticarem a manutenção da forma heterogestionária que caracteriza as relações na empresa, a preservação da divisão social do trabalho e a separação entre dirigentes e executantes no processo de produção material, os trabalhadores formulam ideologicamente elementos que se revelam antagônicos ao modelo desenvolvido na Makerli, aspirando uma nova forma de gestão baseada no estabelecimento de relações coletivas e igualitárias no processo de trabalho.

Esses elementos que, para os trabalhadores, devem constituir uma "verdadeira" autogestão, expressam instintivamente um projeto de autonomia operária, mas não resultam de um processo de luta coletivo que visasse a inversão das relações ambíguas em que se encontravam. Ou seja, os trabalhadores não ousaram ou não tiveram a capacidade de forjar relações solidárias entre si no chão-da-fábrica, o que lhes permitiria estabelecer uma nova correlação de forças no interior da empresa, apresentando uma forma de organização das atividades e da gestão da fábrica antagônica à vigente.

Como se viu no capítulo IV, a autogestão apresenta-se na literatura da história do movimento operário como uma prática social em que os trabalhadores gerem suas próprias lutas, cujo limite encontra-se no próprio contexto capitalista em que se realizam. Nesse sentido, mostramos que a experiência da Makerli não constituiu-se num processo pedagógico em que os trabalhadores se dão conta de que podem gerir de outra forma as empresas e a sociedade. Nesse caso, não são os resultados "econômicos" que nos interessam, pois na sociedade capitalista as regras de eficácia são pautadas pelas relações sociais de exploração da força de trabalho.

Assim, quanto menos ilusões os trabalhadores tiverem nessas experiências desenvolvidas no interior desse modo de produção, menor será o desânimo quando inicia-se o confronto com as instituições capitalistas e a degeneração das formas de organização, isto é, deve-se ter claro que todas as lutas dos trabalhadores visando a destruição do capitalismo serão derrotadas, exceto a última. O combate contra o mercado mundial e as instituições capitalistas coloca então como imperativo para a classe dos trabalhadores a internacionalização das lutas, o que possibilitaria o desenvolvimento de uma nova de uma nova regra de eficácia econômica.

Na perspectiva da autonomia operária, o caminho para a liberdade é a própria liberdade. É a autogestão dos trabalhadores de suas lutas como condição para autogestão das empresas e da sociedade. No início desse século, Pannekoek alertava que "deixar-se libertar por outros, que tenderão necessariamente a fazer dessa 'libertação' um novo instrumento de domínio, é simplesmente substituir os antigos senhores por outros; é dar azo a que a luta redunde apenas num simulacro de libertação, e a aparente vitória sobre

o poder capitalista seja somente uma transferência de domínio, de exploração e repressão da classe operária."(1)

Não se trata, portanto, de substituir uns padrões por outros, uns administradores por outros, o que apenas renova as classes dominantes e reforça o capital. A autogestão da empresa não é um objetivo a ser conquistado nesse modo de produção, pois pressupõe o estabelecimento de relações sociais antagônicas a esse sistema. A autonomia dos trabalhadores consiste na prática direta contra o capital nas unidades produtivas, onde os trabalhadores estabelecem relações coletivistas e igualitárias, fundadas na solidariedade de classe. Essa prática nada tem a ver com os modelos capitalistas de organização e gestão, fundados por sua vez na concorrência entre os produtores, na hierarquização das relações e nas desigualdades sociais.

No século passado, um operário parisiense e participante ativo da Comuna enunciou que a importância das associações operárias estava na forma de organização coletiva que apresentavam, destacando seu papel pedagógico na preparação de uma nova sociedade, pois, caso contrário, "é sempre a autoridade a encarregada de manter as massas no respeito à lei estabelecida, para proveito de uns poucos. Esta autoridade pode ser mais ou menos rígida, mais ou menos arbitrária, mas isso não muda a base das relações econômicas, e os trabalhadores caem sempre a mercê dos detentores do capital."(2)

¹ - PANNEKOEK, Anton. **Conselhos operários...** Op., cit., p.8.

² - VARLIN, Eugène. *Practica militante y...* Op., cit., p.87.

APÊNDICE ÚNICO

O Colapso da Experiência da Makerli

Apêndice Único: O colapso da experiência da Makerli

Aproximadamente um mês após o momento em que realizamos a coleta de dados, ocorre a posse do novo governador do estado de São Paulo, Mário Covas. Ao mesmo tempo, o Banco Central determina a intervenção no BANESPA, sendo suspensas todas as operações de crédito em andamento. Com isso, os recursos que seriam injetados na Makerli mediante a subscrição de 49% das ações pelo Estado, por intermédio do FUNAC, ficam retidos no Banco.

Mais uma vez, o sindicato dos trabalhadores mobiliza setores da sociedade para pressionar o governo do estado a liberar os recursos. A Câmara Municipal de Franca aprova uma "Moção de Apoio ao Movimento da Diretoria e Funcionários da Makerly". Deputados estaduais e federais do Partido dos Trabalhadores buscam negociar a liberação dos recursos com o governador e com os interventores do BANESPA. a liberação dos recursos. Correspondências são enviadas em nome dos funcionários da empresa para autoridades estaduais solicitando a ingerência nas negociações com os interventores. Nada disso surte efeito.

No dia 16 de março de 1995, é realizada uma assembléia na Makerli para decidir o destino da empresa. Num processo tumultuado, os trabalhadores decidem pelo encerramento das atividades da fábrica, o que acontece no mês seguinte.

Ao tomarmos conhecimento da situação, nos deslocamos para Franca a fim de acompanhar e registrar os movimentos derradeiros da experiência. A apresentação que faremos desse período será realizada com base fundamentalmente nos relatos dos trabalhadores. Não pretendemos estabelecer uma discussão do conteúdo dos acontecimentos relatados, ainda que estes permitam, de alguma maneira, a verificação de algumas análises realizadas nos capítulos anteriores.

O processo que levou ao encerramento da experiência de co-gestão na Makerli é deflagrado imediatamente após a intervenção no Banespa pelo Banco Central. Até então, havia a perspectiva de que os recursos do FUNAC saneassem as dificuldades financeiras que há algum tempo eram anunciadas. Sem outro meio para alavancar os recursos necessários, a empresa começa a atrasar o pagamento aos fornecedores, o que provoca constantes interrupções na produção por falta de matéria-prima. Os trabalhadores percebem os problemas e passam a buscar informações sobre a situação da empresa:

"As coisas estavam acontecendo de forma muito assim clara, mas sempre calada, sabe? Ninguém abria o jogo, ninguém falava nada. E a gente vendo aquilo lá, notando, e ninguém tomou uma atitude. Aí, num belo dia, a gente falou: 'oh, gente, alguma coisa tá pegando. Vamos lá em cima...'. Subiu eu, o Pim e o Paraná. Nesse dia a gente foi tirar

satisfação, querer saber das coisas. Nesse dia houve até agressão, entendeu? Você foi puchando a corda e veio aparecendo a sujeira, até a gente saber o que que era aquilo que não tava claro. Aquilo que não tava claro é que eles iam fechar a fábrica e não iam comunicar ninguém. Simplesmente eles iam terminar o sapato que tava pra ser terminado e a partir daquele momento eles iam avisar a gente. Então ia ser uma bomba, entendeu? Ninguém tava esperando. A fábrica a todo vapor pra terminar o pedido e assim que terminasse eles iam..."
(Júlio, cortador)

Quanto a agressão mencionada, trata-se de um chute desferido pelo diretor-presidente da empresa, Marcos Anareli, ao operário Júlio, conforme nos descreve o agredido:

"Então, a gente subiu lá pra saber qual que era, o que que ia acontecer, procurar fundamento. Quando a gente começou a perguntar as coisas, procurar saber das coisas, aí eu disse pra ele que o meu medo era que a fábrica fechasse, meia dúzia saísse bem e o resto saía sem nada, os coitados lá em baixo saía sem nada. Aí é onde começou a perder as... Porque todas às vezes que a gente fazia reunião, a gente falava, eu falava aquilo que eu tinha vontade, chegava e falava. (...) Então, de certo o Marco pensou assim: 'o Júlio outra vez vai revoltar e levar o pessoal...'. Eu penso isso, porque o Marco é muito esperto. De certo ele pensou assim: 'eu parto pra cima dele, ele parte pra cima de mim e eu ponho ele na rua'. Então, quer dizer, eu fui lá perguntar, trocar idéia, falando em voz alta. Ele chegou, levantou da mesa - eu sentado numa cadeira -, ele pegou e me chutou. Aí o Pim segurou ele, o Paraná, e eu disse: 'não, deixa ele que ele sabe o que que ele tá fazendo'. Porque se eu vou pra cima dele ele me põe na rua. Ele coloca eu, coloca o Buiú - que ele pôs - e perdia a força. Nós ficava sem força aqui dentro e aí? Porque toda vida eles querem tirar o Pim, mandar o Pim embora, desde o início. Toda vida eles querem tirar nós, eles querem matar as forças aqui dentro que é contra ele." (Júlio, cortador)

Após a agressão, os trabalhadores procuram o sindicato e resolvem solicitar a realização de uma auditoria na empresa. O sindicato contacta a ANTEAG, que envia um técnico para iniciar o levantamento da situação contábil. No entanto, dada a urgência dessas informações, são privilegiados alguns indicadores econômico-financeiros. No levantamento, verifica-se, entre outras coisas, que

"Não foi apresentado e não teve evidência de controles internos econômico-financeiros, principalmente por não manter a contabilidade atualizada..."

Elevado movimento de antecipações cambiais (ACC) no período avaliado. Dos 29 processos solicitados, só foram entregues 06 (21%), por dificuldade de localização. Dentre os 06 processos analisados,

destaca-se o de nº 316/94 pelo preço unitário negociado - US\$ 7,00 por par de sapato masculino com cabedal em couro."¹)

Consta no relatório que foram realizados testes aleatórios nos extratos bancários da empresa, escolhendo-se alguns cheques emitidos para verificação. Dos cheques escolhidos, 40% não possuíam documentação, havendo inclusive cheques emitidos ao portador. Como conclusão, o relatório recomenda a realização em caráter de urgência de uma "auditoria ampla".

Os membros do conselho tomam conhecimento do resultado da auditoria em meados de março, mas não repassam seu conteúdo ao conjunto dos trabalhadores. Pensam em marcar uma assembléia para uma sexta feira seguinte, apresentar as informações aos trabalhadores e exigir a demissão da diretoria da empresa. Contudo,

"A gente tinha esse documento em mãos e queria marcar essa assembléia e expor pra todos os funcionários. Mas eles fizeram a deles antes e prejudicou a gente. Como se diz, a gente com o documento, com prova na mão, não pode passar porque eles passaram os funcionários tudo pro lado deles e contra a gente antes." (Maguila, arrancador de forma)

Ou seja, os diretores da empresa antecipam-se aos trabalhadores e propõem em assembléia o encerramento das atividades da empresa, assegurando na ocasião o pagamento de todos os direitos trabalhistas. Na assembléia, os trabalhadores apresentam como contra-proposta o afastamento da diretoria e a manutenção das atividades, apresentando o resultado da auditoria. Porém, a diretoria coloca em dúvidas a sua validade.

"Ele passou os funcionários pro lado deles e colocou o pessoal contra o Cido Farias. Ele colocou em descrédito na assembléia a ANTEAG e a comissão. Falou que como que pode acreditar no documento se ele mesmo é diretor da ANTEAG, que ele faz parte da direção da ANTEAG e disse que não tinha nada daquilo, que o resultado tava errado." (Pim, modelista)

Com isso, os trabalhadores procuram retardar a votação e propõem o adiamento da decisão para o dia seguinte.

"Foi o seguinte: no dia da assembléia, a assembléia que ia decidir se ia fazer o acerto ou não, foi no dia de pagar a quinzena (adiantamento de 50% dos salários). E aí, nós sugerimos pro pessoal que votasse no dia seguinte. E como era dia de quinzena, o que que ele usou: ele segurou a quinzena do pessoal e o pessoal ficou aqui até tarde, até bem depois do expediente. Eles falaram que ia sair a quinzena, que a quinzena já tava pronta, o cheque, mas como não ficou decidido nada, como nós não deixamos o pessoal votar, aí o que que aconteceu: na hora de pagar a quinzena ele segurou a quinzena numa forma de

¹ - Documento: Avaliação e análise na Makerli. São Paulo, 14 de março de 1995.

pressão. Aí nós subimos lá em cima. Subiu eu, o Marquinhos, o Maguila. Nós subimos lá na sala dele e ele disse que não ia pagar porque não tinha provisionado o dinheiro, o dinheiro não tava... aquele negócio. Mas era cascata, né? E aí nós começamos a xingar ele de moleque, que ele era um moleque, que ele foi sacana. E aí, teve uma hora que ele veio pra cima de mim, queria... ficou nervoso, ele veio pra me agredir. Mas ele viu que tava em desvantagem lá dentro da sala, o Maguila tava perto, muito brabo, batendo na mesa, xingando ele - o Maguila tava doidinho pra dá um cascudo nele também -, então, na hora que ele viu que tava em desvantagem, aí ele me segurou pelo braço e falou: 'não, não é isso e tal...'. Ele disfaçou na hora e mandou soltar a quinzena." (Pim, modelista)

No dia seguinte, mesmo contando com a participação de diretores do sindicato, a maioria dos trabalhadores aceita o argumento dos diretores de que haveria recursos financeiros para a realização do pagamento das rescisões trabalhistas e decidem em assembléia pelo encerramento das atividades.

"Nessa assembléia, a gente propôs pro pessoal a continuidade, não o fechamento da fábrica. E a diretoria da fábrica, nessa mesma assembléia, propôs que acertasse com todo mundo e encerrasse a fábrica. Lançou uma carta dizendo que a Makerli tinha quebrado, dando o fim da Makerli mesmo. E o pessoal votou por ter o acerto, que era uma coisa garantida pra eles, não a continuidade da fábrica porque a diretoria tirou as esperanças dizendo que a fábrica tava quebrada, e que tinha dinheiro pro acerto." (Buiú, cortador)

"Você sabe o que que é? De um lado tinha a ameaça de falência, de outro lado uma proposta de acerto, enganosa mas tinha, e os funcionários no meio. Aí os funcionários caíram pro lado deles. (Pim, modelista)

"Pra você ver que quando nós fizemos uma proposta de afastar eles, levantou só a comissão, umas nove pessoas. Se fosse em outra época, nós seríamos vaiados, tanto que... nós não fomos vaiados, mas eles saíram aplaudidos, bateram palmas pra eles." (Júlio, cortador)

No dia seguinte a assembléia em que os diretores saem aplaudidos, o operário Buiú, membro do conselho deliberativo da empresa, é suspenso por se ausentar da fábrica para comprar um lanche.

"Eu acho assim, que o caso do Buiú foi tratado com carinho. Porque, olha, existe norma, existe lei, toda firma existe norma, existe lei. Aqui, muitas vezes a gente viu pessoas chegar aqui dentro com frutas, com sorvete, ir na padaria comprar sorvete... mas pessoas da área administrativa. Quer dizer, a partir do momento que o funcionário de produção fez isso, ele foi punido severamente, quer dizer, amigo do rei tudo bem, inimigo do rei pau nele? Então, quer dizer, o Buiú serviu de bode espiatório, entendeu? Mas só que foi no final, não adiantava mais

nada, as coisas vinham acontecendo a muito tempo aqui dentro."
(Júlio, cortador)

Após a suspensão do operário Buiú, os membros do conselho participam de uma reunião com os interventores na capital paulista, mesmo contra a vontade da direção da empresa.

"O que não pode deixar de passar também, foi o seguinte: foi a reunião marcada lá em São Paulo, certo? O banco mandou chamar a gente devido a uma monção que a gente fez na Câmara [de Vereadores] e conseguiu marcar uma reunião lá. Então, o que aconteceu foi o seguinte: nós viemos aqui pedir pra diretoria que fosse alguém da comissão representar os funcionários, e isso foi impedido, nós fomos recebidos com muita falta de educação. O diretor que a gente coversou foi muito autoritário e falou assim que não ia ninguém. Então, ficou aquela coisa e a gente falou: 'nós vamos. Nós vamos sim.' Aí ele pegou e falou: 'então você sai e procura os direitos de vocês; vocês arrumam um jeito de vocês irem lá em São Paulo.'" (Maguila, arrancador de forma)

"E aí ele falou: 'de hoje em diante, manda quem pode e obedece quem quer. Aqueles que não quiserem, porta da rua é serventia da casa.' Ele fez essa pressão toda, discutiu com a gente, falando essa frase aí que já foi dita, e essa reunião, ela foi agendada lá em São Paulo pra nós da comissão e não pra eles. Só que a comunicação que veio aqui na fábrica não chegou na nossa mão, caiu na mão dele, veio via fax. Então, ele proibiu a gente de ir. Mas, por outro lado, nós conseguimos um jeito de a gente ir, o vereador Pardal foi junto com e chegamos lá e foi uma surpresa pra eles, porque nós demos de cara com eles lá. Aliás, eles deram de cara com a gente lá. E nessa reunião do Banespa, que era pra gente, a diretoria do Banespa colocou, na frente deles, que essa administração já não era pra tá aqui. Pra você vê como é que é. Não era mais pra eles tarem aqui, entendeu? Eles falaram que quando foi transformada de Limitada pra S/A, já era pra ter trocado essa diretoria, já era pra eles tá fora." (Pim, modelista)

Essas ações dos trabalhadores não impedem que a empresa encerre definitivamente as atividades em meados de abril. Com isso, os trabalhadores recebem a maior parte dos direitos trabalhistas em produtos, ou seja, acabam levando vários pares de sapato como forma de pagamento, tendo que vendê-los no varejo. De acordo com o operário Pim, os trabalhadores preferiram o acerto, mas

"Se eles soubessem realmente o que é autogestão, eles iam preferir trabalhar numa firma de autogestão. Eles não iam preferir trabalhar numa fábrica de patrão. Eles iam dizer: 'oh, não vou trabalhar pro patrão, não vou trabalhar na Makerli, vou trabalhar numa fábrica de autogestão'. Porque a Makerli não é autogestão. (Pim, modelista)

Por fim, talvez por não reconhecerem na Makerli qualquer motivo para arriscar os débitos trabalhistas, a maioria dos trabalhadores aplaudiu a diretoria da empresa e aceitou seu fechamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA REFERIDA

- ADIZES, Ichak. **Autogestión: la práctica iugoslava**. El efecto de la descentralización sobre los sistemas de organización. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- ADLER, Max. **Conselhos operários e revolução**. Coimbra: Centelha, 1976.
- ALMEIDA, Heloisa Maria Mendes de. Autogestão: da idéia às práticas. In.: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 23(1):37-57. jan./mar.1983.
- ANTUNES, Ricardo & NOGUEIRA, Arnaldo. **O que são comissões de fábrica**. São Paulo: Brasiliense, 1981. [Coleção Primeiros Passos]
- ARVON, Henri. **L'autogestion**. Que sais-je? Paris: Presses Universitaires de France, 1985.
- _____, _____. **A revolta de Kronstadt**. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- As greves selvagens na Europa Ocidental**. Porto: Afrontamento, 1973.
- BAPTISTA, Margarida Afonso Costa. Política industrial e desestruturação produtiva. In: **Crise brasileira: anos 80 e governo Collor**. São Paulo: Instituto Cajamar/DESEP - CUT, 1993.
- BERNARDO, João. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Cortês, 1991.
- _____, _____. **Dialéctica da prática e da ideologia**. São Paulo: Cortês; Porto: Afrontamento, 1991.
- _____, _____. **Crise da economia soviética**. Coimbra: Fora do Texto, 1990.
- _____, _____. **Capital, sindicatos e gestores**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987. (Biblioteca do Futuro, 6)
- _____, _____. A autonomia das lutas operárias. In.: **Organização, trabalho e tecnologia**. BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa [coord.] São Paulo: Atlas, 1986.
- _____, _____. O proletariado como produtor e como produto. In.: **Revista de Economia Política**., vol. 5, nº 3, julho-setembro/1985. pp.83-100.
- _____, _____. **Marx crítico de Marx**. Porto: Afrontamento, 1977. Livro Primeiro: Epistemologia, classes sociais e tecnologia em "O Capital". Vol. I.
- _____, _____. **Para uma teoria do modo de produção comunista**. Porto: Afrontamento, 1975.

- BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1975. [Coleção Primeiros Passos]
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BRINTON, Maurice. **Os bolcheviques e o controle operário**. Porto: Afrontamento, 1975.
- BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1990. [Coleção Primeiros Passos].
- _____, _____. Portugal: o "COMBATE" pela autonomia operária. [Ver, MONTEIRO, Lúcia Bruno de B.]
- _____, _____. Acerca do indivíduo, da prática e da consciência da prática. In: **Educação & Sociedade**, 33, ago./1989.
- _____, _____. Gestores: uma prática no vácuo de uma teoria. In: **Organização, trabalho e tecnologia**. BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa [coord.] São Paulo: Atlas, 1986.
- CANOAS, José W. **Nas pegadas dos sapateiros: os sindicatos em Franca-SP**. Franca: UNESP-FHDSS / Prefeitura Municipal de Franca, 1993.
- CARR, E. H. **A Revolução Bolchevique: 1917 - 1923**. Porto: Afrontamento, 1977. 1º Volume.
- CASTORIADIS, Cornélius. **A experiência do movimento operário**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- _____, _____. **Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- _____, _____. As relações de produção na Rússia. In: CASTORIADIS, C. **A sociedade burocrática 1: as relações de produção na Rússia**. Porto: Afrontamento, 1979.
- _____, _____. La burocracia yugoeslava. In.: CASTORIADIS, C. **La sociedad burocrática 2: la revolución contra la burocracia**. Barcelona: Tusquets Editor, 1976.
- CASTRO, Manoel C. de. **Participação ou controle: o dilema da atuação operária nos locais de trabalho**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988.
- CHAUI, Marilena. Representação ou participação? In.: CHAUI, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. - 5. ed. - São Paulo: Cortêz, 1990.
- _____, _____. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. São Paulo: Moderna, 1982.

COLLOTTI, Enzo. La Alemanha de los consejos. In.: **Cuadernos de Passado y Presente**, nº 33 (Consejos obreros y democracia socialista). México, 1977. pp.125-145.

Cooperativismo e socialismo. Marx, R. Luxemburgo, Lenine, Preobajenski, Mao Tse-Tung. Coimbra: Centelha, 1979.

COSTA, Achyles Barcelos da. Competitividade na indústria de calçados. In: COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. [coord.] **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas, São Paulo: Papirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

COVRE, Maria de Lourdes M. A. A função da técnica. In.: **Organização, trabalho e tecnologia.** BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa [coord.] São Paulo: Atlas, 1986.

DRULOVIC, Milojko. **A autogestão à prova.** Lisboa: Seara Nova, 1973.

El Segundo Congreso de Autogestores de Yugoslavia. Stevan Starcevic [et.ali.]. Deograd: Medunarodna Politika, 1972.

FANTIN, Márcia. Os significados da experiência de gestão de uma mina pelos trabalhadores em Criciúma/SC nas malhas das relações de poder. Florianópolis: UFSC, 1992. [Dissertação de Mestrado em Antropologia Social]

FARIA, Maurício Sardá de. Massa Falida CBCA: proposta de leitura weberiana numa experiência de gestão operária. Florianópolis, UFSC, 1992. [Monografia de Conclusão do Curso de Administração]

FERRI, Franco. El problema del control obrero. In.: **Cuadernos de Passado y presente**, nº 33 (Consejos obreros y democracia socialista). México, 1977. pp.125-145.

FERRO, Marc. **O ocidente diante da revolução soviética: a História e seus mitos.** São Paulo: Brasiliense, 1984.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1987.

GORZ, André. Técnica, técnicos e luta de classes. In: **Crítica da divisão do trabalho.** André Gorz [org.] São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GUÉRIN, Daniel. El anarquismo en la revolución rusa. In.: GUÉRIN, Daniel. **El anarquismo.** Buenos Aires: Altamira; Montevideo: Nordan-Comunidad: 1992.

GUILLERM, Alain & BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

- JOYEUX, Maurice. **Autogestão, gestão direta, gestão operária**. Brasília: Novos Tempos: 1988.
- KRIEGL, Annie. **Las internacionales obreras**. Barcelona: Martines Roca, 1968.
- LINHART, Robert. **Lenin, os camponeses, Taylor**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- LOUREIRO, Isabel Maria. **Rosa Luxemburgo: os dilemas da ação revolucionária**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de São Paulo, 1995.
- LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUXEMBURGO, Rosa. **Reforma social ou revolução?** São Paulo: Global, 1986.
- MAGLIN, Stephen A. Origem e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os patrões? In.: **Crítica da divisão do trabalho**. André Gorz [org.] São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- MAKHNO, Nestor. **A "Revolução" contra a Revolução: a Revolução Russa na Ucrânia, março 1917 - abril 1918**. São Paulo: Cortês, 1988.
- MANDEL, Ernest. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. México: Ediciones Era, 1974.
- MARTIN-BARO, Ignácio. **Acción e ideologia: psicologia social desde centroamérica**. El Salvador: UCA Editores, 1983.
- MARX, Karl. **A guerra civil na França**. São Paulo: Global, 1986.
- _____, _____. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- _____, _____. **Crítica del Programa de Gotha**. Moscou: Editorial Progreso, 1979.
- Marxismo heterodoxo**. Maurício Tragtenberg [org.] São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MELO, Marlene Catarina de O. L. Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 24(4):11-18, out./dez. 1984. p.17.
- MONTEIRO, Lúcia Emília Bruno de Barros. Portugal: o "COMBATE" pela autonomia operária. **PUC**. São Paulo, 1992. [Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais]
- MONTUCLARD, Maurice. **Autogestão e Dialéctica**. Porto: Paisagem, 1975.

- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1992.
- _____, _____. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Participação na gerência: uma perspectiva comparada.** Rev. de Administração Pública., Rio de Janeiro, 15(4): 4-33, out./dez.
- NOGUEIRA, Arnaldo José F. M. Conflito e administração. In.: **Organização, trabalho e tecnologia.** BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa [coord.] São Paulo: Atlas, 1986.
- NUN, José. O controle operário e o problema da organização. In.: **A situação da classe trabalhadora na América Latina.** Alejandro Alvarez [et.alli.]. Rio de Janeiro: Paz e Terra: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, 1978.
- PANNEKOEK, Anton. Conselhos operários. In.: **Conselhos Operários.** Anton Pannekoek, Massimo Salvadori, Lúcio Magri e Valentino Gerratana. Coimbra: Centelha, 1975.
- PICCININI, Valmíria Carolina. L'Indústriie de la chassure bresilienne face aux mutations internationales. Strategies et politique du personel des entreprises de la region de "Vale dos Sinos". Grenoble: **Universite de Sciences Sociales de Grenoble II - IREP.** 1990 [Thèse de Doctorat d'Economie du Travail et de la Production]
- PEDREIRA FILHO, Valdemar dos Santos. Comissões de fábrica: um claro enigma. São Paulo: PUC, 1994. [Tese de Doutorado em Ciências Sociais]
- POULANTZAS, Nicos. **As classes sociais no capitalismo de hoje.** Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1975.
- POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo.** Rio de Janeiro: Edições GRAAL, 1980.
- RODRIGUES, Iram Jácome. **Comissões de fábrica e trabalhadores na indústria.** São Paulo: Cortês; Rio de Janeiro: Fase, 1990.
- ROSANVALLON, Pierre. **La autogestion.** Madri: Editorial Fundamentos, 1979.
- SACCARDO, Cleusa & LINO, Hélio Francisco C. Novas técnicas de organização e a tecnologia no capitalismo. In.: **Organização Trabalho e Tecnologia.** BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa [coord.] São Paulo: Atlas, 1986.
- SANTILLÁN, Diego Abad. **Organismo econômico da revolução: a autogestão na revolução espanhola.** São Paulo: Brasiliense, 1980.
- STORCH, Sérgio. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: **Participação e participações: ensaios sobre autogestão.** Fernando Carlos Prestes Motta [et.alli.]. Roberto Venosa [organização]. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

- TIRIBA, Lia Vargas [et.ali] Autogestão e chão-de-fábrica: um ensaio inspirado nos trabalhadores da Remington. Rio de Janeiro: **Universidade Federal Fluminense**, outubro/94. [mimeo.]
- TOMASETTA, Leonardo. **Participación y Autogestión**. Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
- TRAGTENBERG, Maurício. **A Revolução Russa**. São Paulo: Atual, 1988.
- _____, _____. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). In.: **Participação e participações**: ensaios sobre autogestão. Fernando Carlos Prestes Motta [et.ali.]. Roberto Venosa [organização]. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- _____, _____. **Reflexões sobre socialismo**. São Paulo: Moderna, 1986.
- _____, _____. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.
- _____, _____. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.
- _____, _____. O conhecimento expropriado e a reapropriação pela classe trabalhadora: Espanha anos 80. **Educação & Sociedade**, 7, set./1980.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TROTSKY, Leon. **A história da revolução russa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978. 1º Volume - A queda do tzarismo.
- VARLIN, Eugéne. **Practica militante y escritos de un obrero comunero**. Madri: Zero, 1977.
- VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. In.: **Participação e participações**: ensaios sobre autogestão. Fernando Carlos Prestes Motta [et.ali.]. Roberto Venosa [organização]. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- VIEIRA, Pedro Antônio. Control de la fuerza de trabajo y automatizacion de los medios de trabajo. **Universidad Nacional Autonoma de México**: México, D.F., 1995 [Tesis para obtener el grado de Doctor en Economia].
- _____, _____. **...E o homem fez a máquina**: a automatização do torno e a transformação do trabalho desde a Revolução Industrial até a Revolução Microeletrônica. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1989.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esbozo de sociologia comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

JORNAIS E DOCUMENTOS

- Folha de SP. **Indústria propõe autogestão para operários.** 05/12/91.
- Folha de SP. **Empresas funcionam após a falência.** 18/01/93.
- Folha de SP. **Nova associação quer leis para autogestão.** 02/04/94.
- Folha de SP. **Governo não vai socorrer Makerli.** 22/03/95.
- Folha de SP. **Autogestão de empresa ganha força, diz associação.** 29/05/95.
- Diário da Franca. **Makerli passa controle total aos trabalhadores.** 11/01/92.
- Diário da Franca. **Makerli ainda pode obter empréstimo do Banespa.** 11/01/92.
- Diário da Franca. **Makerli só fecha se Fleury deixar.** 15/01/92.
- Diário da Franca. **Makerli: gestão participativa completa um ano.** 31/03/93
- Diário da Franca. **Makerli comemora com festa 1º ano de autogestão.** 01/04/93
- Diário da Franca. **Deputado pede socorro para Makerli.** 21/03/1995.
- Diário Popular. **Operário quer assumir o controle da Makerli.** 20/12/1991.
- Comércio da Franca. **Makerli: trabalhadores esperam empréstimo de Cr\$ 1,2 bilhão prometido por Fleury.** 11/01/92.
- Revista Atenção. **Operário Patrão.** março/1996. pp.28-31.
- DOSSIÊ. **Makerli: desafios e perspectivas de uma experiência sob controle dos trabalhadores.** Franca, Secretaria de Imprensa do Sindicato Sapateiros de Franca e Região. Maio de 1992.
- Resoluções do Seminário Auto-Gestão Makerli.** Fevereiro/1993.
- Câmara Municipal de Franca.** Moção nº 190/94.
- ANTEAG. **Nosso Modelo de Autogestão.** s/d.
- ANTEAG. **Reestruturação Industrial e Autogestão.** s/d.
- ANTEAG. **Como Salvar o Emprego.** s/d.
- ANTEAG. **Autogestão, Emprego e Renda.** s/d. 60 p.
- ANTEAG. **Modelo de Contrato Coletivo.** s/d.
- ANTEAG. **Projeto de Seminário: Autogestão - a realização de um sonho.** 25/10/94.
- ANTEAG. **Avaliação e Análise na Makerli.** 14/03/95.
- ANTEAG **e os projetos de autogestão.** s/d.
- ANTEAG. **Boletim: As experiências de Autogestão. Acreditando no trabalho coletivo.** Novembro/94
- VÍDEO.** Makerli: comemorações do primeiro aniversário. Sindicato dos Sapateiros de Franca. Abril/93.

ATAS***Ata de Assembléias:***

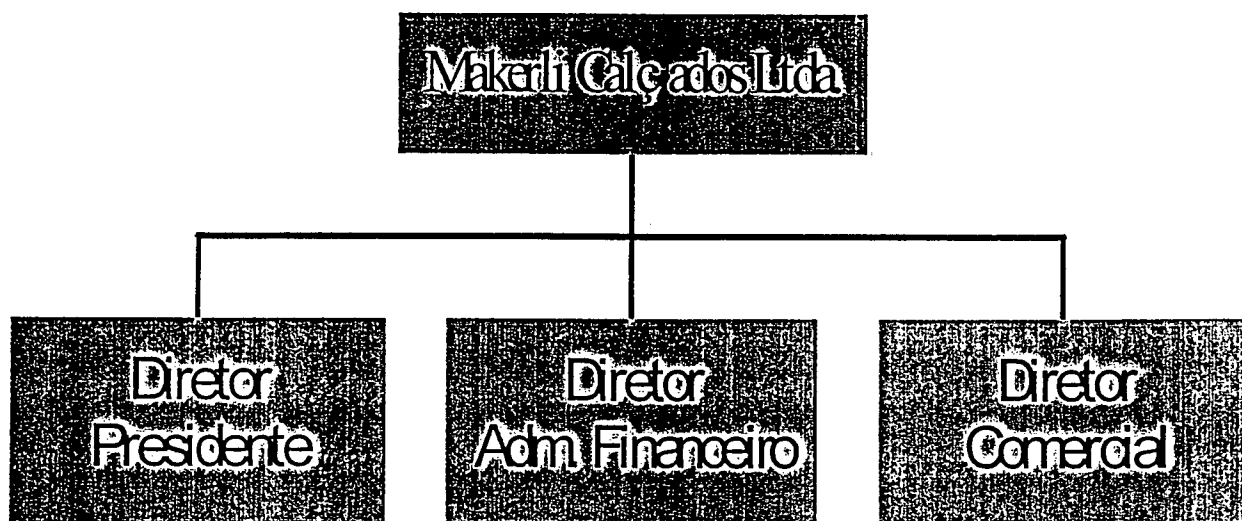
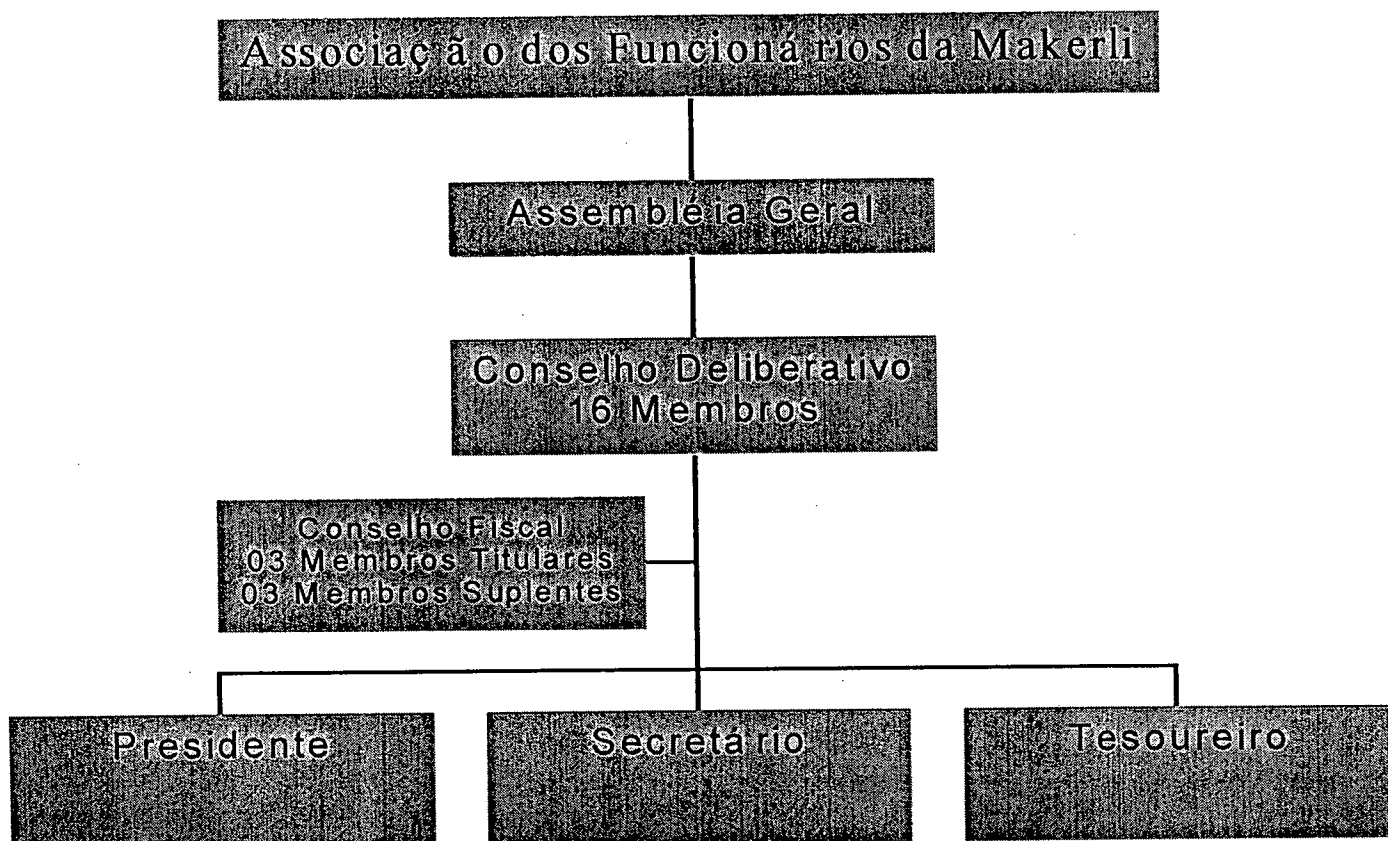
21/02/92 (Assembléia de Constituição)
17/06/92
22/07/92
24/10/92
06/03/93
16/07/93 (Criação de fábrica em Ribeirão Corrente)
28/08/93
29/11/93 (Convocada por abaixo-assinado)
17/02/94 (Transformação em S/A)
28/02/94 (Posse do Conselho Deliberativo)
22/03/94 (Fundação da Makerli Participações S/A.)

Atas das Reuniões do Conselho Deliberativo:

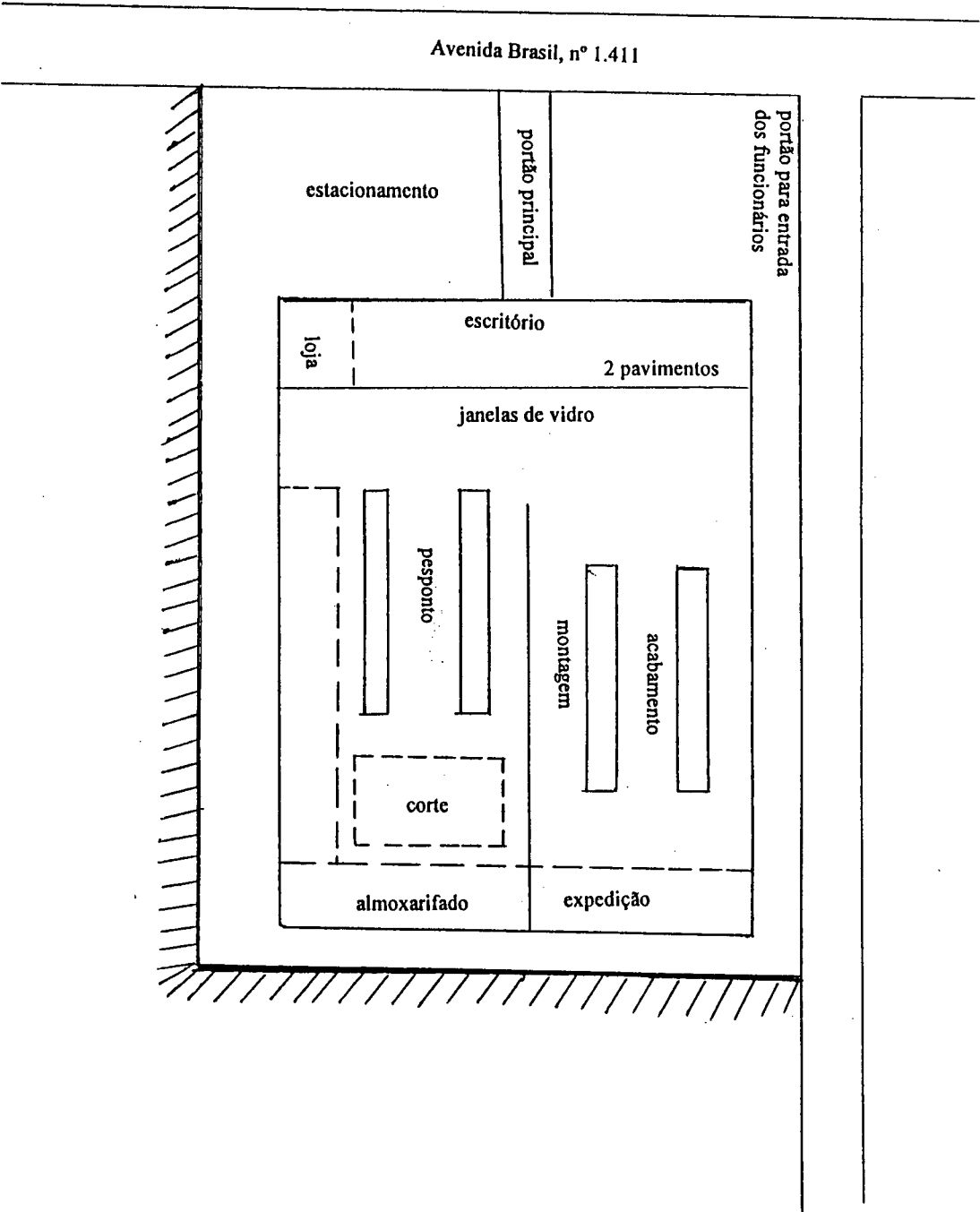
06/04/92
16/04/92
11/05/92 (Desconto de 0,5% nos salários para Associação)
15/06/92
22/07/92
30/09/92
25/11/92
21/01/93
04/03/93
06/04/93
03/05/93
01/06/93
15/06/93 (Abertura de loja no Shopping Boulevard)
13/07/93
16/08/93
19/10/93
07/12/93 (Reunião com o Sindicato)

ANEXOS

ANEXO 1 - ORGANOGRAMAS



ANEXO 2 - CROQUI DA EMPRESA



**ANEXO 3 - ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
DA MAKERLI CALÇADOS**

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DA MAKERLI CALÇADOS

ATA DA ASSEMBLEIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO REALIZADA EM 21 (VINTE E UM) DE FEVEREIRO DE 1.992.

Aos vinte e um (21) dias do mês de Fevereiro de 1.992, às 09,00 (nove) horas, no Salão da Paróquia de Santo Antonio, localizado na rua Prudente de Moraes, s/no., nesta cidade de Franca/SP, anteriormente convocados por edital publicado no jornal "COMERCIO DA FRANCA", edição do dia 19 de Fevereiro de 1.992, página 4, reuniram-se os funcionários da empresa em constituição denominada "MAKERLI CALÇADOS LTDA" em Assembléia Geral especialmente convocada, com a respectiva pauta, devidamente assinada pelos interessados, contando com a presença dos seguintes ASSOCIADOS-FUNDADORES:

- 1)-Humberto Antonio Freire, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 9.154.721 e do CPFMF. no. 982.726.168-15, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Mateus Garcia Robles, no. 1.961-Jardim Petraglia;
- 2)-Vicente de Paulo Pereira, brasileiro, separado, industrial, portador do RGSP. no. 12.377.929 e do CPFMF. no. 054.709.648-84, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Distrito Federal, no. 676-Jardim Bethania;
- 3)-Jaime da Silva Lopes, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 9.872.233 e do CPFMF. no. 005.758.508-33, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Pará, no. 567;
- 4)-José Guedes de Freitas Junior, brasileiro, solteiro, industrial, portador do RGSP. no. 21.637.614 e do CPFMF. no. 081.482.338, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Prof. Euripedes Barsanulfo, no. 1.152;
- 5)-José Eliseu de Andrade, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP no. 8.879.623 e do CPFMF. no. 745.617.158-00, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Tobias Dias Fernandes, no. 900-Parque Leporace III;
- 6)-Wagner Laurindo, brasileiro, solteiro, industrial, portador do RGSP. no. 16.747.120 e do CPFMF. no. 081.441.478/80, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Irenio Grecco, no. 3.654-Parque São Jorge;
- 7)-Moacir Amâncio Vieira, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 18.428.035 e do CPFMF. no. 075.550.588-39, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua João Pessoa, no. 1.101-Jardim Brasilândia I;

- 602
- 8)-Carlos Gomes, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 18.334.446 e do CPFMF. no. 138.826.048-40, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua José Marques Garcia, no. 1.383-Fundos-Bairro Santa Maria do Carmo;
- 9)-Carlos Antonio da Costa, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 17.280.535 e do CPFMF. no. 048.909.358-27, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua João Moscardini, no. 841-Parque Leporace II;
- 10)-Euripedes Pimenta da Silva, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 18.427.163 e do CPFMF. no. 144.531.128.31, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Alfredo Lopes Pinto, no. 1.056-Bairro Santa Maria do Carmo;
- 11)-Aguinaldo Ricardo da Silva, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 9.423.637 e do CPFMF. no. 865.245.348-91, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Ernesto Moreira, no. 2.430-Jardim Brasília;
- 12)-Katia Suzelei Queiroz, brasileira, solteira, industrial, portadora do RGSP. no. 18.293.128 e do CPFMF. no. 077.883.858.75, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Couto Magalhães, no. 2.011;
- 13)-Carlos Henrique Carvalho Junior, brasileiro, solteiro, industrial, portador do RGSP. no. 20.308.290 e do CPFMF. no. 167.146.738-84, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Erminia Marcondes Luz, no. 611;
- 14)-Cesar Roberto da Silva, brasileiro, casado, economista, portador do RGSP. no. 10.373.335 e do CPFMF. no. 002.759.868-37, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Ana Custódio Perisse, no. 1.070-Bairro São Joaquim;
- 15)-Valentin Sanches Serafim, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 8.994.273 e do CPFMF. no. 130.465.758-23, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Sebastião Roberto Bachur, no. 2.370;
- 16)-Hélio Mendes de Oliveira, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 10.796.095 e do CPFMF. no. 047.015.058-03, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua São Luiz, no. 790-Jardim Brasilândia;
- 17)-Marco Antonio Anareli, brasileiro, casado, economista, portador do RGSP. no. 10.373.427 e do CPFMF. no. 001.696.558-22, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Felix Balerini, no. 1.216-Bairro Santo Agostinho;
- 18)-José Francisco Kikuichi, brasileiro, casado, industrial, portador do RGM. no. 2.440.475 e do CPFMF. no. 452.768.976-20, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Arnold Faria Junqueira, no. 710-Jardim Paulistano;
- 19)-Julio Cesar Soares, brasileiro, casado, industrial, portador do RGSP. no. 22.274.265-3 e do CPFMF. no. 081.545.788-08, residente e domiciliado nesta cidade de Franca/SP, na rua Paraná, no. 792-Fundos;

20)-Carlos Lourival Costa, brasileiro, casado, indus-
triário, portador do RGSP. no. 13.438.234 e do CPFMF.
no. 020.572.668-26, residente e domiciliado nesta ci-
dade de Franca/SP, na rua Irmãos Basilio Zamandesk,
no 1.758;

21)-Janete Aparecida Mantovani, brasileira, solteira,
industrial, portadora do RGSP. no. 16.409.009 e do
CPFMF. no. 047.621.208-12, residente e domiciliada
nesta cidade de Franca/SP, na rua Clodomiro Ferreira
da Silva, no. 870 - Jardim Paulistano II; e.

22)-José Mauro Santucci, brasileiro, solteiro, indus-
triário, portador do RGSP. no. 21.608.638 e do CPFMF.
no. 109.021.248-89, residente e domiciliado nesta ci-
dade de Franca/SP, na rua dr. Amelio Rosa Barbosa, no.
1.433-Jardim Seminário.

Pela unanimidade dos presentes foram escolhidos para
dirigir a ASSEMBLEIA os Senhores Marco Antônio Anare-
li e César Roberto da Silva, para Presidente e Secre-
tário, respectivamente, ambos empossados no ato. To-
mando a palavra, o Presidente esclareceu aos presen-
tes os objetivos da Assembléia, procedendo à leitura
da respectiva pauta, a saber:

1)-Deliberação sobre a constituição de uma ASSO-
CIAÇÃO de fins não lucrativos, congregando os funcio-
nários da empresa nominada;

2)-Discussão e aprovação do respectivo Estatuto
Social;

3)-Eleição da primeira Diretoria e Conselho Fis-
cal;

4)-Outros Assuntos de Interesse Social.

Feitas as considerações devidas, foram tomadas pelos
presentes e à unanimidade as seguintes deliberações:

1)-Aprovada a constituição da Associação, cujos
objetivos e demais características constam do respec-
tivo Estatuto Social;

2)-Aprovado o Estatuto Social, cujo texto, já de
conhecimento dos presentes, é do teor seguinte:

"ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA MAKERLI CALÇADOS.

CAPÍTULO I - DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVOS.

ARTIGO 1º.-A "ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA MAKERLI-
CALÇADOS" é entidade de natureza civil, sem fins lu-
crativos, com sede e foro na Avenida Brasil, no.
1.411, Sala 2, nesta cidade de Franca/SP, com prazo
de duração indeterminado e regendo-se pelo presente
Estatuto e pela legislação pertinente.

ARTIGO 2o.-A ASSOCIAÇÃO tem por objetivos a prestação gratuita de assistência, nos campos sociais, da educação, da saúde e da recreação, bem como a prestação de outros serviços de interesse dos seus ASSOCIADOS.

Parágrafo Único - Tendo em vista o superior e efetivo alcance dos objetivos visados, a ASSOCIAÇÃO promoverá a instalação de uma fábrica de calçados e artefatos, a ser localizada nesta cidade de FRANCA/SP, sob a razão social de "MAKERLI CALÇADOS LTDA", detendo o controle societário da sociedade a ser constituída e aplicando os recursos oriundos de sua operação no atendimento das despesas necessárias para a concretização dos objetivos sociais.

ARTIGO 3o.- A ASSOCIAÇÃO não terá por objetivo a obtenção de benefícios e ou vantagens pessoais para seus associados, fora daqueles expressamente previstos neste Estatuto e nem permitirá aos mesmos servir-se dela em proveito de suas aspirações particulares, política e ou de outra natureza.

CAPITULO II - DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.

ARTIGO 4o.- A ASSOCIAÇÃO terá como órgãos diretivos os seguintes:

- I- ASSEMBLEIA GERAL.
- II- CONSELHO DELIBERATIVO.
- III- DIRETORIA.
- III-CONSELHO FISCAL.

CAPITULO III - DA ASSEMBLEIA GERAL.

ARTIGO 5o.- A ASSEMBLEIA GERAL - que será Ordinária ou Extraordinária - é o órgão soberano da ASSOCIAÇÃO, tendo poder de decisão sobre todos os assuntos relativos à sua existência, desenvolvimento e extinção.

ARTIGO 6o. - A ASSEMBLEIA GERAL ORDINARIA reunir-se-á sempre nos meses de Fevereiro e Agosto de cada ano, a fim de deliberar sobre o Relatório da DIRETORIA e Parecer do CONSELHO FISCAL, estabelecer as metas e projetos para os períodos subsequentes, bem como apreciar outros assuntos que forem colocados na respectiva pauta.

ARTIGO 7o.- A ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINARIA será convocada sempre que necessário, e a competência para a sua convocação é da DIRETORIA, do CONSELHO FISCAL e ou ASSOCIADOS, que representem vinte (20) por cento do número total de associados, devendo esta última modalidade de convocação ser feita por escrito, com os seus motivos e justificação.

Parágrafo Único: As convocações das ASSEMBLEIAS GERAIS serão feitas por avisos afixados em locais visíveis na sede social e edital publicado na imprensa,

603
obrigatoriamente com três (03) dias de antecedência da data fixada para a sua realização.

ARTIGO 8o.- A ASSEMBLEIA GERAL será sempre instalada na sede social, sendo, em primeira convocação, com a presença de ASSOCIADOS que representem pelo menos 1/4 (um quarto) do Quadro Associativo e em segunda convocação, com qualquer número, comprovado o quorum pelas assinaturas apostas no Livro de Presenças competente.

ARTIGO 9o.- A ASSEMBLEIA GERAL será presidida pelo Diretor Presidente e na falta deste, sucessivamente por um dos DIRETORES, devendo ser escolhido para secretariá-la um dos ASSOCIADOS presentes.

ARTIGO 10.- Cada ASSOCIADO terá direito a um (01) voto nas ASSEMBLEIAS GERAIS.

ARTIGO 11.- As deliberações das ASSEMBLEIAS GERAIS serão tomadas por maioria simples de votos ou seja, cinquenta por cento mais um dos presentes, podendo ser adotado o sistema de aclamação, votação simbólica ou escrutínio secreto, desde que haja concordância da Assembléia reunida, ressalvadas as exceções eventualmente previstas neste Estatuto, vedado expressamente o voto por procuração.

ARTIGO 12.- Compete privativamente à ASSEMBLEIA GERAL:

I- Aprovar e reformar o Estatuto Social e o Regimento Interno da ASSOCIAÇÃO;

II- Eleger os membros do CONSELHO DELIBERATIVO, da DIRETORIA e do CONSELHO FISCAL e deliberar sobre a sua substituição, examinando os respectivos atos e anulando aqueles que contrariarem as disposições estatutárias;

III- Discutir e votar propostas apresentadas por qualquer um de seus membros;

IV- Aprovar o orçamento anual da ASSOCIAÇÃO, o plano de atividades, obras e serviços sugeridos pela DIRETORIA, autorizando sua execução quando se tratar de obras de construção e formação patrimonial;

V- Decidir em razão de sua soberania, sobre quaisquer assuntos de interesse do Quadro Associativo.

CAPÍTULO IV - DO CONSELHO DELIBERATIVO.

ARTIGO 13.- O CONSELHO DELIBERATIVO é órgão de deliberação colegiada, composto por dezesseis (16) ASSOCIADOS FUNDADORES, eleitos pela ASSEMBLEIA GERAL, simultaneamente à eleição da DIRETORIA, tendo seus membros mandato de dois (02) anos, podendo ser reeleitos.

ARTIGO 14.-Compete ao CONSELHO DELIBERATIVO, respeitada a competência privativa da ASSEMBLEIA GERAL, estabelecer as metas de desenvolvimento da ASSOCIAÇÃO, analisar e oferecer sugestões aos planos de atividades, obras e serviços elaborado pela DIRETORIA, para aprovação da ASSEMBLEIA GERAL, bem como fixar os valores das mensalidades a serem pagas pelos ASSOCIADOS.

ARTIGO 15.-O CONSELHO DELIBERATIVO reunir-se-á sempre no último dia útil de cada mês, terá suas reuniões presididas pelo Diretor Presidente ou quem suas vezes fizer e das mesmas serão lavradas atas em livro próprio.

ARTIGO 16.-As decisões do CONSELHO DELIBERATIVO serão tomadas por maioria dos membros presentes, cabendo ao Presidente da reunião o voto de qualidade.

CAPITULO V - DA DIRETORIA

ARTIGO 17.- A DIRETORIA da ASSOCIAÇÃO será composta de três membros, obrigatoriamente ASSOCIADOS, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Secretário e um Diretor Tesoureiro, eleitos, empossados e destituíveis pela ASSEMBLEIA GERAL e com mandato de dois (02) anos, podendo ser reeleitos.

ARTIGO 18. - A DIRETORIA será eleita pelo voto direto e secreto dos ASSOCIADOS, em ASSEMBLEIA que se realizará no mínimo trinta (30) dias antes do término do mandato vigente e conforme as normas e condições estabelecidas no Regimento Interno da ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 19.- E da competência da DIRETORIA:

I- Administrar a ASSOCIAÇÃO, assegurando o cumprimento das determinações estatutárias e das resoluções emanadas da ASSEMBLEIA GERAL;

II - Submeter à aprovação da ASSEMBLEIA GERAL a alteração ou reforma do Estatuto Social;

III - Elaborar o orçamento anual, o plano de atividades, obras e serviços, submetendo-o à aprovação da ASSEMBLEIA GERAL;

IV - Elaborar o Regimento Interno da ASSOCIAÇÃO e submetê-lo à aprovação da Assembléia Geral;

V - Elaborar e submeter à aprovação da ASSEMBLEIA GERAL, planos de remuneração e concessão de reajustes salariais não decorrentes de imposição legal;

VI - Convocar a ASSEMBLEIA GERAL;

VIII - Contratar e demitir os funcionários da ASSOCIAÇÃO;

IX - Informar aos associados sobre as atividades da ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 20.- A DIRETORIA reunir-se-á sempre que necessário, sendo suas reuniões convocadas por qualquer dos Diretores e lavrando-se ata sumariada de suas decisões.

ARTIGO 21 No desempenho de suas funções, os Diretores não poderão praticar, em nome da ASSOCIAÇÃO, atos estranhos aos objetivos e interesses sociais, sob pena de nulidade e responsabilização do infrator, sendo-lhes expressamente vedado:

I - Gravar ou onerar o patrimônio social, salvo quando expressamente autorizados pela ASSEMBLEIA GERAL; e,

II - Prestar avais, fianças e ou outros favores não condizentes com os objetivos sociais.

ARTIGO 22.- Ocorrendo vaga ou impedimento de qualquer dos cargos da DIRETORIA, a ASSEMBLEIA GERAL será convocada para o respectivo preenchimento e o eleito ~~completará~~ o mandato do retirante ou impedido.

ARTIGO 19.- Compete ao Diretor Presidente:

I - Presidir as ASSEMBLEIAS GERAIS e as reuniões da DIRETORIA, bem como fiscalizar a execução de todas as resoluções tomadas;

II - Representar a ASSOCIAÇÃO, em todos os atos de sua vida social e jurídica;

III - Acompanhar com o Diretor Tesoureiro a gestão financeira da ASSOCIAÇÃO;

IV - Assinar, em conjunto com outro Diretor, cheques e outros documentos relativos ao giro financeiro e, isoladamente, os recibos de mensalidades de associados;

V - Redigir o relatório anual que deverá ser apresentado à ASSEMBLEIA GERAL, consolidando os dados e informações prestados pelos demais Diretores;

VI - Propor normas e procedimentos administrativos, baixando os atos necessários à consolidação das deliberações assembleares e da DIRETORIA;

VII - Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e normas básicas estabelecidas para a ASSOCIAÇÃO;

VIII - Autorizar as despesas necessárias à manutenção da ASSOCIAÇÃO;

IX - Convocar as reuniões da DIRETORIA;

X - Assinar as correspondências dirigidas às entidades superiores;

60

XI - Tomar as resoluções de caráter urgente necessárias à boa execução deste Estatuto, devendo, na primeira reunião, submeter o seu ato à aprovação da DIRETORIA.

ARTIGO 23.- Compete ao Diretor Secretário

I - Substituir o Diretor Presidente nas suas faltas e nos seus impedimentos;

II - Lavrar as atas das reuniões da DIRETORIA e da ASSEMBLEIA GERAL;

III - Organizar e gerir os trabalhos da Secretaria, recebendo e ordenando expedientes;

IV - Redigir e assinar a correspondência social;

V - Manter em dia o registro de ASSOCIADOS e controle de presenças;

VI - Encaminhar à DIRETORIA as propostas de admissão de novos ASSOCIADOS;

VII - Assinar cheques e outros documentos do giro financeiro em conjunto com outro Diretor e, isoladamente, os recibos de pagamentos de mensalidades dos ASSOCIADOS;

VIII - Manter em dia a escrituração dos seguintes livros:

- a) Livro de Inscrição de ASSOCIADOS;
- b) Livro de ATAS das ASSEMBLEIAS GERAIS;
- c) Livro de Atas das reuniões da DIRETORIA;
- d) Livro de Inventário dos bens da ASSOCIAÇÃO;

IX - Fornecer ao Diretor Tesoureiro a relação dos novos ASSOCIADOS para o fim de cobrança de mensalidades;

X - Promover a convocação dos ASSOCIADOS para as ASSEMBLEIAS GERAIS, bem como providenciar as publicações na imprensa, quando necessárias e ou determinadas pelo presente Estatuto;

XI - Apresentar à DIRETORIA, no fim de cada exercício, o demonstrativo do movimento da Secretaria para a organização do relatório anual;

XII - Elaborar normas para constar do regimento interno da ASSOCIAÇÃO, especialmente aquelas referentes à sua área;

ARTIGO 24.- Compete ao Diretor Tesoureiro:

I - Substituir o Diretor Presidente e o Diretor Secretário nas respectivas faltas e ou impedimentos;

II - Organizar e supervisionar a rotina de recebimentos e de pagamentos, bem como dos competentes registros;

III - Elaborar o orçamento anual de despesas e receitas, submetendo-o à aprovação da DIRETORIA e da ASSEMBLEIA GERAL;

IV - Movimentar contas bancárias, emitir e endossar cheques, assinando-os em conjunto com outro Diretor;

V - Assinar os recibos das mensalidades de associados;

VI - Prestar contas dos saldos e demais dados financeiros nas reuniões da DIRETORIA;

VII - Elaborar as normas para os serviços de controle financeiro que deverão constar do Regimento Interno;

VIII - Propor à DIRETORIA o valor das mensalidades dos associados;

IX - Propor à DIRETORIA e à ASSEMBLEIA GERAL as medidas que julgar convenientes para facilitar a arrecadação e aumentar as rendas da ASSOCIAÇÃO;

X - Controlar e fiscalizar a guarda dos bens patrimoniais da ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 25.- Os membros da DIRETORIA não perceberão quaisquer remunerações pelo exercício dos seus cargos, o que consistirá em serviços honoríficos prestados à ASSOCIAÇÃO.

CAPITULO VI - DA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA.

ARTIGO 26.- A ASSOCIAÇÃO terá como fontes de recursos financeiros as seguintes:

- a)-Mensalidades recebidas dos Associados;
- b)-Doações recebidas dos ASSOCIADOS e ou de terceiros, incondicionalmente;
- c)-Dotações e subvenções de órgãos e poderes públicos;
- d)-outras receitas.

Parágrafo Único - A captação de recursos financeiros oriundos de contratos de empréstimos e financiamentos feitos com instituições do gênero somente será admitida com expressa autorização da Assembléia Geral.

CAPITULO VII - DOS ASSOCIADOS.

ARTIGO 27.- A inscrição como ASSOCIADOS bem como o exercício dos respectivos direitos é privativa dos funcionários da "MAKERLI CALÇADOS LTDA", perdendo os seus efeitos com a retirada do ASSOCIADO do quadro de pessoal daquela empresa, seja qual for o motivo de sua retirada, sem direito a qualquer tipo de indenização por parte da ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 28.- Os ASSOCIADOS não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações sociais, sejam quais forem as suas naturezas e valores.

ARTIGO 29.- A admissão de ASSOCIADOS será feita mediante proposta escrita e apresentada ao Diretor Secretário que após comprovado o cumprimento da exigência contida no Artigo 24 deste, a encaminhará à Diretoria para aprovação.

ARTIGO 30.- Além da hipótese prevista no Artigo 24 para a retirada do ASSOCIADO do Quadro Associativo, esta também poderá ocorrer:

— a)-mediante pedido escrito do próprio interessado;

— b)- no caso da prática de falta grave contra os interesses e a integridade moral da ASSOCIAÇÃO ou de outro ASSOCIADO;

c)- por infringência de quaisquer das normas estatutárias.

Parágrafo Único- Os casos previstos nas letras "b" e "c" deste Artigo deverão ser comprovados por sindicância interna instaurada pela DIRETORIA, na qual será garantido o direito de ampla defesa do ASSOCIADO e a decisão final tomada pela DIRETORIA poderá admitir recurso para a ASSEMBLEIA GERAL, a critério do interessado.

ARTIGO 31.- São direitos dos ASSOCIADOS:

I - Participar das ASSEMBLEIAS GERAIS, podendo votar e ser votado para os cargos da DIRETORIA;

II - Propor à DIRETORIA e à ASSEMBLEIA GERAL o que julgar de interesse da ASSOCIAÇÃO;

III - Utilizar as dependências sociais recreativas e esportivas da Associação;

IV - Participar das solenidades e atividades sociais promovidas pela ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 32.- São deveres dos ASSOCIADOS:

I - Cumprir as disposições deste Estatuto e do Regimento Interno;

II - Acatar as deliberações da ASSEMBLEIA GERAL e da DIRETORIA;

15
III - Pagar as mensalidades fixadas pela DIRETORIA;

IV - Cooperar para o desenvolvimento da ASSOCIAÇÃO;

V - Zelar pelo bom nome da ASSOCIAÇÃO, bem como pela perfeita conservação de seus bens.

CAPITULO VIII - DO CONSELHO FISCAL.

ARTIGO 33.- O CONSELHO FISCAL será composto de 03 (três) membros efetivos e 03 (três) membros suplentes, eleitos e destituíveis pela ASSEMBLEIA GERAL, concomitantemente com a eleição da DIRETORIA, para um mandato de dois (2) anos facultada a reeleição parcial ou total dos seus membros.

ARTIGO 34.- Compete ao CONSELHO FISCAL:

a)-Fiscalizar a contabilidade da ASSOCIAÇÃO, emitindo pareceres sobre os respectivos balancetes e balanços gerais;

d)-Participar das ASSEMBLEIAS GERAIS, prestando os esclarecimentos que forem solicitados;

d)-Tomar conhecimento dos relatórios elaborados pela DIRETORIA, exarando neles os respectivos pareceres.

ARTIGO 35.- Os membros efetivos do CONSELHO FISCAL serão substituídos em suas ausências, pelos respectivos suplentes, na ordem em que estes últimos tenham sido designados.

CAPITULO IX - DA EXTINÇÃO DA ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 36.-A extinção da ASSOCIAÇÃO dar-se-á na forma da legislação vigente, competindo à ASSEMBLEIA GERAL a escolha e nomeação do Liquidante e a escolha dos membros do CONSELHO FISCAL que acompanhará o processo de liquidação.

ARTIGO 37.- A ASSOCIAÇÃO somente será dissolvida com a aprovação de dois terços (2/3) da totalidade do Quadro Associativo, especialmente convocados, com a antecedência mínima de vinte (20) dias, para deliberar a respeito.

Parágrafo Único - Dissolvida a ASSOCIAÇÃO e satisfeitas todas as suas obrigações, A ASSEMBLEIA GERAL deliberará sobre a destinação do seu patrimônio líquido.

CAPITULO X - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS.

ARTIGO 38.- Dentro de cento e oitenta (180) dias a contar desta data, a DIRETORIA submeterá à aprovação da ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINARIA o projeto de Regulamento Interno que regulará as relações entre a ASSOCIAÇÃO e os ASSOCIADOS, bem como os procedimentos burocráticos a serem seguidos para o controle das atividades sociais.

ARTIGO 39.- Os casos omissos serão resolvidos pela DIRETORIA "ad referendum" da ASSEMBLEIA GERAL, dentro dos princípios da Lei e tendo em vista sempre a superior finalidade da ASSOCIAÇÃO."

Concluída a votação e com a unânime aprovação dos presentes, o senhor Presidente declarou constituída a ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DA MAKERLI CALÇADOS bem como aprovado o seu Estatuto Social na forma do texto submetido a deliberação. Em seguida, solicitou aos presentes que procedessem à eleição do primeiro CONSELHO DELIBERATIVO, da primeira DIRETORIA e do primeiro CONSELHO FISCAL da Entidade, verificando-se terem sido eleitos: para o CONSELHO DELIBERATIVO os senhores CARLOS LOURIVAL COSTA, JAIME DA SILVA LOPES, JOSE ELISEU DE ANDRADE, WAGNER LAURINDO, CARLOS GOMES, CARLOS ANTONIO DA COSTA, EURIPEDES PIMENTA DA SILVA, AGUINALDO RICARDO DA SILVA, KATIA SUZELEI QUEIROZ, CARLOS HENRIQUE CARVALHO JUNIOR, JULIO CESAR SOARES, JANETE APARECIDA MANTOVANI, HELIO MENDES DE OLIVEIRA e JOSE FRANCISCO KIKUICHI, já qualificados, para a DIRETORIA os senhores CARLOS LOURIVAL COSTA, JOSE FRANCISCO KIKUICHI e HELIO MENDES DE OLIVEIRA, já qualificados, para os cargos de Diretor Presidente, Diretor Secretário e Diretor Tesoureiro, respectivamente, e para o CONSELHO FISCAL os senhores VALENTIN SANCHES SERAFIM, VICENTE DE PAULO PEREIRA e CARLOS ANTONIO DA COSTA, também já qualificados, como titulares e JOSE MAURO SANTUCCI, MOACIR AMANCIO VIEIRA e JOSE GUEDES DE FREITAS JUNIOR, igualmente já qualificados, como Suplentes, todos empossados no mesmo ato pela ASSEMBLEIA. Considerando a instalação da industria referida no artigo 2o., parágrafo único, do Estatuto aprovado, a ASSEMBLEIA delegou aos ASSOCIADOS-FUNDADORES MARCO ANTONIO ANARELI, CESAR ROBERTO DA SILVA e HUMBERTO ANTONIO FREIRE a tarefa de promover a respectiva constituição, ficando os mesmos desde já investidos das atribuições de direção da empresa, na forma a ser pactuada no respectivo Contrato Social. A ASSEMBLEIA autorizou os dirigentes eleitos a tomarem todas as providencias juridicas e legais para a formalização das deliberações tomadas, inclusive e se necessário for, firmar contrato de financiamento ou outro de qualquer natureza com qualquer instituição de crédito e especialmente com o Banco do Estado de São Paulo S/A, sem quaisquer limitações, inclusive fornecendo as garantias necessárias, para o fim especifico de assegurar o alcance dos objetivos sociais. Pelo Presidente foi suspensa a sessão por sessenta (60) minutos para que fosse lavrada esta Ata, e isso feito, reaberta a sessão, foi por mim lida esta Ata, por todos achada conforme e assinada no final e, em seguida o

senhor Presidente, expressando os seus agradecimentos a todos pela confiança depositada nos eleitos bem como pelas presenças e valiosa colaboração, deu por encerrada a ASSEMBLEIA.

FRANCA/SP, aos 21 de Fevereiro de 1.992.

MESA: